إدارة الأعمال الدولية

بين التنمية المستدامة وجودة الحياة

الأستاذ الدكتور
خالد مصطفى قاسم
أستاذ الاقتصاد التطبيقي - مستشار التنمية الصناعية
عميد شؤون هيئة التدريس
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى

الدكتورة
عبير محمد عبد الخالق
عضو هيئة تدريس بكلية الإدارة والتكنولوجيا
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى

إدارة الأعمال الدولية

بين التنمية المستدامة وجودة الحياة

الأستاذ الدكتور/ خالد مصطفى قاسم

أستاذ الاقتصاد التطبيقى

مستشار التنمية الصناعية

عميد شئون أعضاء هيئة التدريس

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى - الإسكندرية

الدكتورة/ عبير محمد علي عبد الخالق

عضو هيئة تدريس بكلية الإدارة والتكنولوجيا

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى - الإسكندرية

2015

الدار الجامعية

84 شارع زكريا غنيم. تانيس سابقا

E-Mail : m20ibrahim@yahoo.com

Web Site : www.eldarelgamaya.net

5907466_5917882

أسم المؤلف : أ.د. خالد مصطفى قاسم د. عبير محمد على عبد الخالق

أسم الكتاب : إدارة الأعمال الدولية (بين التنمية المستدامة وجودة الحياة)

الناشـــر : الدار الجامعية - الإسكندرية

العنوان : 84 شارع زكريا غنيم الإبراهيمية الإسكندرية

تليفون : 5917882 - 5907466

الطبعة : الأولى

سنة النشر : 2015

رقم الإيداع : 25521

رقم الترقيم الدولي : 0 - 324 - 422 - 977 - 978

فريق عمل الكتاب :

التجهيز والإشراف الفنى : الدار الجامعية إسكندرية

تصميم الغلاف : أميرة أحمد رأفت

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ قَالُوا۟ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾ ﴾

صدق الله العظيم (البقرة: ٣٢)



إني رأيت أنه لا يكتب إنسان في يومه إلا قال في غده:

لو غيرت هذا لكان أحسن.. ولو زيد كذا لكان يستحسن

ولو قدم هذا لكان أفضل.. ولو ترك هذا لكان أجمل

وهذا من أعظم العبر..

وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر



مقدمة

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك....

والصلاة والسلام على خاتم رسلك وأنبيائك، وقدوة خلقك وأوليائك....

سيدنا محمد ﷺ.. وعلى آله وصحبه وسلم.

أما بعد، فإن إدارة الأعمال الدولية تمثل منهجاً لإدارة الأنشطة الاقتصادية والأعمال التي تتم على المستوى الدولي، والتعامل مع الوظائف والقضايا والممارسات المختلفة للمنظمات والمؤسسات الدولية من منظور اقتصادي إداري، وذلك على كل من المستويين- الكلي والجزئي- في ظل معطيات ومتغيرات الواقع الدولي المعاصر.

ولذلك تتطلب منهجية العمل في بيئة الأعمال الدولية إلمام الشركات دولية النشاط بالأنظمة والقوانين والثقافات المتعددة للدول المضيفة. كما تتطلب من حكومات الدول المضيفة صياغة الاحتياجات المتعلقة بخطط وبرامج التنمية من مشروعات وصناعات تحقق مزيد من التنمية المستدامة وجودة الحياة لمواطنيها، وذلك من خلال صياغة واضحة لخطط وبرامج الاستثمار من ناحية، وخرائط للاستثمار موزعة وفقاً لأولويات التخطيط الإقليمي من ناحية أخرى.

هذا وقد عملت بيئة الأعمال الدولية في الآونة الأخيرة على استثمار الطاقات العلمية في مجالات متعددة من تقنيات الاتصالات، وتقنيات البيوتكنولوجي، والنانوتكنولوجي، وغيرها من التقنيات المتلاحقة بالقدر الذي

يخلق صناعات ومجالات جديدة ومتجددة تكفل تحقيق جودة الحياة للمستهلكين في الدول المختلفة.

وفي هذا الصدد، حرص الكاتبان على أن يلبي هذا الكتاب احتياجات المكتبة العربية والمهتمين في مجال إدارة الأعمال- وبخاصة على الصعيد الدولي ما- بما يرقى إلى طموحات وآمال رواد الأعمال والأكاديميين والمهتمين على حد سواء.

فقد جاء **الفصل الأول** من الكتاب ليلقي الضوء على ماهية إدارة الأعمال الدولية ودورها في الاقتصاد العالمي من حيث المنهجية والآليات.

في حين تناول **الفصل الثاني** بيئة الأعمال الدولية بأبعادها المختلفة- الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والثقافية والتكنولوجية- لينير الطريق أمام الشركات دولية النشاط في اتخاذ القرارات المناسبة، في المكان المناسب، وبالآلية المناسبة. أما **الفصل الثالث**، فقد تناول المنظمات الدولية ودورها في تطوير بيئة الأعمال الدولية في إطار تحرير التجارة الدولية، وتمويل التنمية والاستثمار.

أيضاً، تمحور **الفصل الرابع** حول موضوع التجارة الدولية ودوزها في الأعمال الدولية من حيث دراسة تطور حجم الأعمال الدولية، وتحليل المتغيرات والأطراف الرئيسية اللاعبة على الساحة الدولية. فضلاً عن استعراض نظريات واستراتيجيات وسياسات التجارة الدوابة والتكامل الاقتصادي على المستوى الإقليمي والدولي.

وبينما تناول **الفصل الخامس** قضية الاستثمار الأجنبي المباشر ودوره في تنمية وتطوير الأعمال الدولية في كل من دولة الموطن والدول المضيفة، عني **الفصل السادس** بظاهرة الشركات دولية النشاط من حيث ماهيتها وخصائصها وتصنيفاتها ودورها في الاقتصاد العالمي، وكذا تطور قدراتها التسويقية وآلياتها في اختراق الأسواق العالمية، فضلاً عن أشكال الاستثمار الأجنبي للشركات الدولية وصولاً إلى حوكمة الشركات دولية النشاط. ثم يأتي **الفصل السابع** من الكتاب ليلقي الضوء على قضية التمويل الدولي سواء من منظور موازين المدفوعات الدولية، أومن منظور الصرف الأجنبي وسياساته بالغة الأثر على الأعمال الدولية.

كذلك يستعرض **الفصل الثامن** موضوع التخطيط الاستراتيجي في بيئة الأعمال الدولية وما له من دور حاكم في هذا الصدد، وكذلك أهم الاستراتيجيات المعاصرة للشركات دولية النشاط في إدارة الأعمال الدولية.

أما **الفصل التاسع** فقد جاء ليعلي من شأن تنمية الموارد البشرية وما لها من دور في إدارة الأعمال الدولية وتطويرها في ضوء البيئة التنافسية المتنامية للأعمال الدولية وما تتطلبه من استراتيجيات عالية التميز لتنمية للموارد البشرية.

ويؤكد **الفصل العاشر** على محور هام من محاور إدارة الأعمال الدولية، ألا وهو التفاوض على المستوى الدولي بما له من أهمية وشروط واستراتيجيات ينبغي على فريق التفاوض الإلمام والعمل بها لجني مزيد من المكتسبات على المستوى الدولي.

وينطوي **الفصل الحادي عشر** على استعراض وتحليل عدد من الأزمات المالية العالمية في تداعياتها على بيئة الأعمال الدولية وسبل وآليات التعامل معها.

وأخيراً، يركز **الفصل الثاني عشر** على الدور الهام للاقتصاد المعرفي في بيئة الأعمال الدولية، والذي من شأنه أن يعمل على تغيير خريطة الصناعات الدولية لتصبح الصناعات المعرفية قاطرة للتنمية في دول العالم قاطبة بما يكفل رسم خريطة استثمارات جديدة من صناعات معرفية وخدمية تحقق المزيد من جودة الحياة في كثير من بقاع العالم النامي والمتقدم على حد سواء.

وفي الختام.. نأمل أن يجد كل من القارئ المبتدئ، وكذلك الباحث المتخصص، فضلاً عن الممارس في مجال إدارة الأعمال الدولية ضالته بين ثنايا هذا الكتاب راجين من المولى عز وجل أن يجزينا عنه أجر علم ينتفع به..

والله المستعان..

الكاتبـــان

محتويات كتاب إدارة الأعمال الدولية

الفصل الرابع

الفصل الخامس

الفصل السادس

الفصل العاشر

الفصل الحادي عشر

الفصل الثاني عشر



الفصل الأول

الإطار النظرى لدراسة إدارة الأعمال الدولية

The Theoretical Framework

of International Business Administration

الفصــل الأول

الإطـار النظري لدراسة إدارة الأعمال الدولية

The Theoretical Framework of International Business Administration

1-1 مفهوم إدارة الأعمال الدولية

تعددت التعريفات المطروحة لكل من مصطلح "الأعمال الدولية" International Business، ومصطلح "إدارة الأعمال الدولية" International Business Administration في الأدبيات الاقتصادية والإدارية المعاصرة.

ويتمثل القاسم المشترك بين المداخل المختلفة التي تناولت هذا الموضوع هو الاتفاق على أن الأعمال الدولية International Business هي أعمال تتم على المستوى الدولي، أي عبر الحدود الدولية، حيث تشير الأعمال الدولية إلى المعاملات التي تتم بين أفراد ومؤسسات وحكومات دول مختلفة، سواء تمت تلك المعاملات في شكل تجارة Trade (انتقال السلع والخدمات دولياً) أو استثمار Investment (انتقال رؤوس الأموال وتدفقاتها حول العالم).

وبذلك فإنه يدخل في نطاق الأعمال الدولية كل نشاط استثماري أو تجاري لمنتج أو تاجر لسلعة أو خدمة يتعدى مدى انتشاره الحدود الجغرافية لدول ما أو تقوم به إحدى منظمات الأعمال عبر الحدود الوطنية لدولتين

أو أكثر بما في ذلك الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية (والتي يطلق عليها البلد الأم)، وكافة المعاملات التي تتم بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة وتأخذ شكل أنشطة تجارية أو استثمارات متنوعة تتسم بالاستمرارية ويمكن التأثير عليها بأشكال مختلفة، وهو ما يشكل مجالاً لإدارة الأعمال الدولية International Business Administration، والتي تمثل منهجاً لإدارة الأنشطة الاقتصادية والأعمال التي تتم على المستوى الدولي، والتعامل مع الوظائف والقضايا والممارسات المختلفة للمنظمات والمؤسسات الدولية من منظور اقتصادي إداري، وذلك على كل من المستويين، الكلي والجزئي، في ظل معطيات ومتغيرات الواقع الدولي المعاصر.

1-2 أهمية إدارة الأعمال الدولية في الاقتصاد العالمي

يتم دراسة إدارة الأعمال بصفة عامة على مستويين:

-**المستوى الأول:** ويتمثل في المستوى الجزئي Micro- Level، بمعنى أنه يتم على مستوى الوحدة الاقتصادية (المنظمة)، وذلك من خلال التحليل والدراسة المكثفة لوظائف المنظمة مثل التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد.. وغيرها. فضلاً عن دراسة الوظائف الإدارية التقليدية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات)، وما يرتبط بها من مهام وممارسات.

-**المستوى الثاني**: وهو المستوى الكلي Macro- Level ويعنى بتحليل ودراسة التفاعل بين منظمات الأعمال والأجهزة الحكومية ومنظمات الإدارة العامة. وكذلك دراسة المتغيرات البيئية (السياسية والاقتصادية والثقافية) على سلوك واختيارات منظمات الأعمال في الدولة.

وقد تزايدت أهمية إدارة الأعمال الدولية في الآونة الأخيرة، خاصة مع تزايد واتساع الأنشطة التي تتم عبر الحدود من إنتاج وتسويق وتمويل وإدارة.. وغيرها من الأنشطة والمعاملات التي تتم على المستوى الدولي.

ويمكن إرجاع تلك الأهمية المتزايدة لعلم إدارة الأعمال الدولية إلى أنه أحد العلوم الحديثة التي استطاع المزج بين المهارات الإدارية والأدوات الاقتصادية في دراسة وتحليل الأبعاد المختلفة لبيئة العمل الدولية، والتي تختلف في كثير من الأحيان عن بيئة العمل المحلية. ذلك أن العمل عبر الحدود ينطوي- في كثير من الأحيان- على العديد من العوامل والمتغيرات التي لا تنطوي عليها بيئة العمل المحلية (داخل حدود الدولة).

فكل مجتمع له عاداته وتقاليده وقيمه التي تميزه عن غيره من المجتمعات. وكل دولة لها أجهزتها وأنظمتها ومؤسساتها التي تميزها عن غيرها من الدول. ومن ثم فإن العلاقات والمعاملات الاقتصادية التي تتم على مستوى دولي يجب أن تختلف اختلافاً جوهرياً عن العلاقات الاقتصادية داخل الدولة الواحدة.

وهكذا تكمن أهمية دراسة الأعمال الدولية في التعرف على الاختلافات في ممارسات إدارة الأعمال من دولة إلى أخرى ثم تحليل أسباب تلك الاختلافات بهدف اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع تلك الاختلافات. وتزداد تلك الأهمية في ظل ما اتسمت به العقود الأخيرة من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين من نمو سريع متزايد للأعمال الدولية، سواء في مجالات التبادل التجاري والاستثمارات أو فيما يتعلق بالمعاملات المالية وتدفقات رؤوس الأموال. الأمر الذي تنامت معه الحاجة إلى آليات علمية منظمة لإدارة تلك الأعمال والتأثير فيها بما يحقق الاستفادة المثلى من تطور العلاقات الدولية على هذا النحو.

1-3 منهج وآليات إدارة الأعمال على المستوى الدولي

إذا كانت الأعمال الدولية هي أعمال تتم بين دول مختلفة- بمعنى أنها أعمال عابرة للحدود- فإن دراسة منهجية وآليات إدارة تلك الأعمال والتأثير فيها بكفاءة وفعالية يجب أن ترتبط بدراسة الآليات التي تتم من خلالها المعاملات الاقتصادية بين الأفراد والمنشآت من دول مختلفة. وتأخذ المعاملات الاقتصادية بين دول العالم المختلفة عدداً من الأشكال، كما أنها تنطوي على العديد من الآليات. ونكاد نتفق هنا على أن التجارة والاستثمار تمثلان آليتين هامتين وركيزتين أساسيتين في الأعمال الدولية.

وتعد الشركات الدولية من أهم الوسطاء في عمليات التبادل التي تتم على نطاق دولي، سواء من خلال ما تقوم به تلك الشركات من استيراد وتصدير للسلع والخدمات عبر الحدود، أو من خلال ما تقوم به من

استثمارات عبر الحدود سواء في شكل استثمارات مباشرة أو غير مباشرة (كما سنرى تفصيلاً فيما بعد).

وترتبط الآليات المختلفة لإدارة الأعمال الدولية بما تتسم به الأعمال الدولية من طبيعة وبيئة تختلف كثيراً عن نظيرتها المحلية. ويمكن إيجاز أهم محاورها فيما يلي:

1-تتأثر الأعمال الدولية بالمعايير والمتغيرات السائدة في البيئة التي تعمل بها المنشآت الدولية.

2-تتعامل إدارة الأعمال الدولية مع مشكلات ذات طبيعة خاصة نظراً لكون المنشأة الدولية تعمل في أكثر من دولة وتتعامل مع مفردات البيئة الدولية المحيطة.

3-يتم ممارسة الأعمال الدولية بواسطة كل من المنشآت الكبيرة والصغيرة الحجم بحيث لم تعد قاصرة على الشركات الكبرى.

4-يجب أن تمارس المنشآت الدولية أنشطتها المختلفة في مجال الاستثمار وإنتاج وتسويق السلع والخدمات في إطار من التوافق مع ظروف ومتطلبات البيئة الدولية التي تعمل في ظلها (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، حضارية، ثقافية، تكنولوجية، قانونية.. الخ).

ونظراً لتلك الطبيعة المتميزة للأعمال الدولية فإن منهجية وآليات إدارة الأعمال الدولية تتطلب بعداً إضافياً يراعي تباين واختلاف الوحدات السياسية والتشريعية للدول، ويأخذ في اعتباره تنوع السياسات الوطنية والنزعات القومية واختلاف العادات والتقاليد والأعراف المجتمعية، ويتعامل بقدر من المرونة

والاتساق مع الاختلافات القائمة في النظم النقدية والمصرفية وفي أحجام وتوجهات الأسواق الدولية.

ويمكننا القول أن ما تنطوي عليه الشركات متعددة الجنسيات من شبكات إنتاج وإدارة وتوزيع عالمية، وما يتطلبه نشاطها من تنسيق بين المؤسسات المختلفة بصورة تختلف تماماً عن ما تنطوي عليه آليات عمل الشركات المحلية ربما يدعم قناعتنا باختلاف منهج وآليات إدارة الأعمال الدولية عن إدارة الأعمال على المستوى المحلي.

وإذا كان الأمر كذلك، فسوف نقوم بدراسة كل من التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي باعتبارهما من أهم آليات العمل الدولي ثم نتعرف على خصائص الشركات الدولية باعتبارها المحرك الأساسي لتلك الآليات، وذلك في موضع لاحق من هذا الكتاب بإذن الله تعالى.



الفصل الثانى

بيئة الأعمال الدولية

The Environment of International Business

الفصل الثاني

بيئة الأعمال الدولية

The Environment of International Business

نظراً لارتباط مفهوم وآليات إدارة الأعمال الدولية بالعمل في بيئات مختلفة وبين دول متباينة، فقد يحتم علينا ذلك أن نتعرف على طبيعة البيئة الدولية المحيطة بإدارة الأعمال الدولية والتطورات التي حدثت في تلك البيئة خلال العقود الأخيرة، وهذا هو موضوع الفصل الحالي حيث يمكننا التعرف على البيئة المحيطة بالأنشطة الدولية بأبعادها المختلفة، وتتمثل في ما يلي:

1- البيئة الاقتصادية.

2- البيئة الاجتماعية.

3- البيئة السياسية.

4- البيئة القانونية.

5- البيئة الثقافية.

6- البيئة التكنولوجية.

1- البيئة الاقتصادية للأعمال الدولية

شهدت البيئة الاقتصادية المحيطة بالأعمال الدولية العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة التي حملتها إلى العالم العقود الثلاثة الماضية والتي لا زالت تتلاحق بسرعة مذهلة، وهو ما من شأنه التأثير على منظومة إدارة الأعمال الدولية وآلياتها وأدواتها، ومن أهم تلك التطورات ما يلي:

1- الزيادة الهائلة في حجم تدفقات السلع والخدمات ورؤوس الأموال عبر الحدود.

2- رفع القيود عن المعاملات المالية والسماح للمؤسسات المالية بدخول مجالات لم يكن مسموحاً لها بدخولها.

3- فتح الأسواق أمام المتعاملين غير التقليديين والسماح للأجانب بشراء أسهم الشركات بكميات أكبر، وهو ما ينطوي على ازدياد حجم التعامل بالأوراق المالية كالأسهم والسندات.

4- رفع القيود عن النشاط الاقتصادي بشكل عام من خلال تحرير أسواق السلع والخدمات والمواد الخام، وكذلك أسواق العمل وما نتج عن ذلك من تنامي الفرص الاستثمارية وزيادة حجم الاستثمار الأجنبي واتساع أنشطة الشركات متعددة الجنسيات.

5- كبر حجم المؤسسات الإنتاجية للاستفادة من وفورات الحجم وخفض التكاليف واتساع الأسواق.

6- اتجاه كثير من دول العالم نحو إقامة تكتلات وتحالفات اقتصادية والتوقيع على اتفاقات إقليمية ودولية بهدف توسيع نطاق التجارة الدولية وإزالة أو تقليل القيود على التجارة بين الدول الأعضاء، والاستفادة من توسيع نطاق السوق، ومن أمثلة ذلك: اتفاقية التجارة الحرة لشمال أمريكا NAFTA، والاتحاد الأوربي.. الخ.

ويمكن تقسيم التطورات التي شهدتها البيئة الاقتصادية المحيطة بإدارة الأعمال الدولية إلى قسمين رئيسيين:

أولاً: البيئة النقدية، متمثلة في التطورات التي شهدها النظام النقدي الدولي، ومن أهمها التطورات في أسواق الصرف الأجنبي Foreign Exchange Markets.

ثانياً: البيئة المالية، متمثلة في تزايد دور المنظمات الاقتصادية والمالية الدولية كمظلة للمعاملات المالية على المستوى الدولي.

وسوف نتناول كل من هذين المحورين بشيء من التفصيل فيما يلي..

أولاً : التطورات في البيئة النقدية المحيطة بإدارة الأعمال الدولية

قبل قيام الحرب العالمية الأولى (1914-1919) كان **نظام قاعدة الذهب The Gold Standard** هو النظام السائد الذي في ظله يتم تحديد قيمة العملة بوزن معين من الذهب حيث يمكن مبادلة هذه العملة بالذهب وفقاً لسعر رسمي ثابت. وقد أدى العمل بهذا النظام إلى توافر قدر كبير من حرية سك الذهب واستيراده وتصديره حيث يتعهد البنك المركزي للدولة- في ظل هذا النظام- بشراء وبيع الذهب بسعر ثابت يحدده القانون. وتصدر الحكومة أو البنك المركزي عملة ذهبية معادلة لوزن معين من الذهب تسير جنباً إلى جنب مع أوراق البنكنوت التي تكون قابلة أيضاً للصرف بالعملة الذهبية دون قيد أو شرط. لهذا كان يتعين على البنك المركزي الاحتفاظ باحتياطي ذهبي لمواجهة التزامه بصرف أوراق البنكنوت بالعملة الذهبية.

وقد كان البنك يحتفظ باحتياطي ذهبي يعادل نسبة معينة من العملة الورقية المصدرة ويستخدم هذا الاحتياطي الذهبي أساساً في المعاملات الخارجية بدون أي قيود على تحويل العملة للخارج.

وبهذه الطريقة كانت أسعار العملات المختلفة ترتبط بشبكة من أسعار الصرف الثابتة حيث تتم مبادلة العملات بقيمة ما فيها من ذهب ، فإذا كان سعر عملة ما = 15 وحدة للأوقية الذهبية مثلاً بينما سعر عملة أخرى = 30 وحدة للأوقية تصبح قيمة الوحدة من العملة الأولى تعادل ضعف قيمة الوحدة من العملة الثانية (15:30 = 1: 2).

وهذه النسبة تسمى "سعر التبادل" أو "سعر الصرف" Exchange Rate. وإذا كانت الدولتان تسيران على قاعدة الذهب يتحدد سعر الصرف بين عملتيهما على أساس هذه النسبة.

ووظيفة نظام قاعدة الذهب الخارجية هي تثبيت سعر الصرف، أي سعر مبادلة العملة الوطنية بالعملة الأجنبية.

هذا هو السعر المبدئي والأساسي، لكن السعر الفعلي في السوق يختلف قليلاً وفقاً لقوى العرض والطلب الخاصة بكل بعملة لكنه لا يمكن ان يتجاوز بحال من الأحوال حدوداً ضيقة تعرف باسم حدي الذهب، وهذه الحدود غالباً ما لا تتجاوز نفقات نقل الذهب بين البلدين.

فإذا ما زادت صادرات دولة ما عن وارداتها سينتقل إليها الذهب من الدول المستوردة، وسيرتفع سعر عملتها لحد الذهب الأعلى.

أما إذا زادت واردات دولة ما عن صادراتها كان لزاماً عليها أن تقوم بشحن الذهب إلى الدولة التي استوردت منها، وهنا ينخفض سعر عملة الدولة المستوردة إلى حد الذهب الأدنى. وبهذه الطريقة كان نظام قاعدة الذهب يضبط أسعار العملات مقابل بعضها البعض.

وبعد الحرب العالمية الأولى انهار نظام قاعدة الذهب، وفشلت محاولات استعادته. وبعد الحرب العالمية الثانية وقيام صندوق النقد الدولي نشأ نظام **قاعدة تبادل الذهب Gold- Exchange Standard** والذي فيه أصبح الدولار الأمريكي العملة الوحيدة التي يمكن تبادلها مع الذهب بسعر ثابت هو 35 دولار للأوقية الواحدة.

وأصبح على كل دولة أن تحدد سعر عملتها مقابل الدولار الأمريكي، وبذلك تكون كل عملة قابلة للتبادل مع الذهب بطريقة غير مباشرة حيث تكون العملة متداولة ويمكن تحويلها على الدولار ومن ثم إلى ذهب. وبذلك أصبح الدولار الأمريكي مثله مثل الذهب، وكانت وزارة الخزانة الأمريكية على استعداد لمبادلة الذهب بالدولار بالسعر المحدد.

ووفقاً لهذا النظام الجديد أصبح على كل دولة أن تحافظ على سعر عملتها ثابتاً، لا يتحرك إلا في حدود ضيقة لا تتعدى 2.5% صعوداً وهبوطاً (أي لا يزيد سعرها ولا ينقص بأكثر من بتلك النسبة).

فإذا حدث وزاد الطلب على عملة دولة معينة بالقدر الذي يمثل ضغطاً على سعرها لأعلى كان على السلطات النقدية في هذه الدولة أن تتدخل بطرح كميات من عملتها في الأسواق المالية لمنع السعر من الارتفاع فوق

هذا الحد. وبالمثل إذا انخفض الطلب على عملة دولة ما وهبط سعرها إلى حده الأدنى وأصبح حائزيها بعرضونها للبيع مفضلين حيازة العملات الأجنبية الأخرى مما يمثل ضغطاً على السعر لأسفل تتدخل السلطات النقدية بشراء هذه العملة بالعملات الحرة. وبذلك يزيد الطلب عليها بما يحافظ على سعرها داخل الحدود الثابتة.

وفي تطور تالي للبيئة النقدية الدولية ظهر ما عرف بنظام "**الرقابة على الصرف**" **Exchange Control**. فقد كان نظام قاعدة تبادل الذهب يسمح لأي دولة يعاني اقتصادها من حالة عدم توازن مع وجود عجز دائم في ميزان المدفوعات أن تمارس الرقابة على الصرف كنوع من الإشراف الحكومي المنظم على عرض النقد الأجنبي والطلب عليه، وذلك بغرض تعبئة موارد النقد الأجنبي كوسيلة للتأثير في أسعار العملات وتنظيم تقلباتها.

ووفقاً لهذا النظام تتدخل الدولة بالبيع والشراء بهدف تحقيق التوازن حيث تصبح الدولة هنا هي الجهة الوحيدة التي يحق لها بيع وشراء النقد الأجنبي مما يمنع نزوح رأس المال إلى خارج هذه الدولة ويؤدي في نفس الوقت إلى الحصول على موارد مالية وإعادة التوازن إلى ميزان المدفوعات.

وفي ظل نظام الرقابة على الصرف يكون على المصدرين أن يقوموا بتسليم حصيلة بيع صادراتهم من النقد الأجنبي إلى البنك المركزي الذي يتولى مهمة استبدالها لهم بعملة محلية بالسعر السائد المحدد بواسطة البنك. كذلك يتلقى البنك المركزي أي عملات أجنبية ترد إلى الدولة في شكل استثمارات أو معونات، ويقوم بتوزيعها على المستوردين والمسافرين وذوي

الالتزامات بالعملة الأجنبية بناء على طلبات يقدمونها للبنك ويقوم بدراستها وترتيبها وفقاً لأولويات معينة تحددها المصلحة العليا للدولة.

ومع استمرار التطورات في النظام النقدي الدولي ظهر **نظام العملات الحرة المعومة Floating Rates**.

وفي ظل هذا النظام أصبح الدولار الأمريكي والجنيه الاسترليني هما عملتا التجارة الدولية خاصة الدولار باعتباره عملة الدولة الوحيدة التي لديها استعداد لتحويل أي دولارات إلى ذهب. وبذلك أصبحت كل دولة تحتفظ باحتياطياتها في شكل ذهب ودولارات أمريكية وأي عملات أجنبية قابلة للتحويل إلى الدولار (كالمارك الألماني والفرنك الفرنسي).

وفي أواخر الستينات أصبح مخزون الذهب لدى الولايات المتحدة الأمريكية غير كاف لتوفير الكمية المطلوبة منه مما مثل خطراً على السيولة اللازمة لتمويل التجارة الدولية التي أصبح الدولار عملتها الرئيسية مما اضطر الحكومة الأمريكية إلى إعلان فك ارتباط الذهب والدولار بسعر ثابت وتم تعويم الدولار مقابل الذهب. بعدها بدأت الدول الصناعية في تعويم عملاتها أمام الدولار وأمام بعضها البعض لتتغير أسعار الصرف وفقاً لقوى الطلب والعرض.

ووفقاً لنظام **سعر الصرف الحر Free Exchange Rate Regime** تم تعويم أغلب العملات الرئيسية لتتحدد أسعارها في أسواق حرة وفقاً لقوى العرض والطلب، ويتحدد سعر السوق عند السعر الذي تتعادل فيه الكمية المطلوبة مع الكمية المعروضة من العملة. فإذا حدث وأن زادت الكمية

المعروضة من عملة ما عن الكمية المطلوبة منها سوف ينخفض سعر تلك العملة مما يغري مشتري تلك العملة على طلب المزيد منها ويدفع بعض حائزيها على التخلص من جزء منها خشية المزيد من الانخفاض في السعر.. وهكذا حتى يتساوى الطلب مع العرض من جديد ويعود التوازن إلى سوق هذه العملة.

وهنا ينبغي الإشارة إلى نقطة هامة مؤداها أنه لا يوجد على أرض الواقع أسواق صرف حرة تماماً. فالسلطات النقدية في أغلب الدول قد تضطر أن تتدخل- بصورة أو بأخرى- لتمنع عملتها من تعدي حدود معينة حفاظاً على اقتصادها.

فالدول الصناعية مثلاً تتدخل في أسواق عملاتها عن طريق آليات السوق لا عن طريق الرقابة المباشرة حيث تقوم بشراء عملاتها إذا انخفضت أسعارها بدرجة كبيرة أو بطرح كميات منها إذا ارتفعت أسعارها فوق حد معين.

وهكذا فإن النظام السائد حالياً في الأسواق النقدية العالمية هو ما يعرف بنظام التعويم المدار Managed Float، والذي تتدخل فيه الدولة لتثبيت سعر عملتها أو التأثير عليه بسياسات معينة كتغيير سعر الفائدة أو طرح كميات من عملتها أو شراء كميات منها، وذلك مع مراعاة أن الدولة لا تحدد سعراً لعملتها بل يظل السوق هو المحدد الأساسي لسعر العملة.

كذلك تقوم السلطات النقدية في بعض الدول بتحديد سعر ثابت لعملتها أمام العملات الأجنبية الرئيسية، لكن عملتها تظل قابلة للتحويل عالمياً بذلك السعر. ذلك أن السلطات النقدية في تلك الدول تظل على استعداد لبيع أو شراء أي كمية من عملتها بذلك السعر الثابت بالعملات الأجنبية. وقد تغير السلطات السعر من آن لآخر وفقاً للظروف الاقتصادية أو تجعله يتحرك داخل حدود ضيقة.

ومن ثم فإن انخفاض قيمة العملة وهو ما يطلق عليه Depreciation قد يحدث تلقائياً أو تقوم به الدولة بطريقة غير مباشرة من خلال التأثير في العرض والطلب بواسطة أدوات السياسة النقدية المختلفة.

وهكذا يمكن القول أن هناك نوعين من تعويم العملات، **الأول هو التعويم الحر Free float** أو ما يطلق عليه في بعض الأدبيات الاقتصادية "التعويم النظيف" Clean Float، والذي يرتبط بوجود أسواق دولية تعمل في ظروف المنافسة التامة حيث لا يوجد تدخل حكومي ويتم تبادل ملايين السلع (سواء في صورة سلعية أو نقدية) بواسطة آلاف البائعين والمشترين.

أما النوع الثاني فهو التعويم المدار Managed float، والذي يطلق عليه أيضاً "التعويم القذر" Dirty float، وفيه تتدخل الحكومة في أسواق العملات بشكل غير مباشر للحفاظ على تغيرات أسعار الصرف في حدود معينة.

ثانياً: التطورات في البيئة المالية المحيطة بإدارة الأعمال الدولية

في ظل تنامي المعاملات الدولية سواء على مستوى الحكومات أو على مستوى الأنشطة الخاصة لا يدهشنا وجود العديد من المؤسسات أو المنظمات الدولية التي تعمل بشكل أساسي على تسهيل وتقنين، بل وتمويل تلك المعاملات. وربما يكون من الأهمية دراسة وتحليل آليات عمل تلك المؤسسات ودورها في تطوير بيئة الأعمال الدولية، لذلك فسوف يكون دور المنظمات المالية الدولية وتأثيراتها على بيئة الأعمال الدولية هو موضوع الفصل التالي من هذا الكتاب.

2-2 البيئة الاجتماعية للأعمال الدولية

لا يمكن إغفال الارتباط والتأثير متبادل بين أي كيان اقتصادي، والبيئة الاجتماعية المحيطة به. فالأفراد والمنشآت (سواء الخاصة أو الحكومية) تتأثر حتماً حال إتمام معاملاتها عبر الحدود بالمتغيرات الاجتماعية المحيطة بها، أو ما يمكن أن يطلق عليه المناخ الاجتماعي أو البيئة الاجتماعية لأنشطتها سواء في الدولة الأم أو في الدول الأخرى.

وهي على الجانب الآخر سوف يكون لها أثرها أيضاً على ذلك الواقع الاجتماعي الذي يحيط بها.

ونظراً لتعامل المنشآت التي تعمل في أنشطة عبر الحدود مع بيئات مختلفة عن بيئتها الأصلية، فإن الأمر يتطلب منها أن تتعرف على طبيعة البيئة التي تعمل فيها لأن الاقتصار على الاهتمام بالجانب الاقتصادي فقط

ربما يفقدها قدراً ليس باليسير من اعتبارات الكفاءة فيما يتعلق بقراراتها وقدرتها على تحقيق أهدافها.

وتتعلق البيئة الاجتماعية بطبائع الأفراد وأعراقهم، وأيضاً القوانين التي تحكم سلوكياتهم، والتي تؤثر سواء مباشرة أو بشكل غير مباشر في تحديد حاجاتهم من السلع والخدمات المختلفة. ومن ثم تمثل تلك الطبائع والأعراف والقوانين اعتبارات ينبغي على المنشأة مراعاتها عند اتخاذها لقراراتها وسياساتها. فالقواعد التي تشكل المنظومة الاجتماعية وتوجه سلوك الأفراد في داخل الدولة المضيفة يكون لها بالتأكيد آثارها الملحوظة على أداء المنشأة سلباً وإيجاباً.

أيضاً نجد أن القيم السلوكية المرتبطة بمناخ العمل مثل الانتماء وقدسية العمل كقيمة إنسانية، والقيم الدينية والثقافية.. وغيرها يجب أن تمثل محوراً من محاور اهتمام المنشأة التي تعمل على نطاق دولي.

2-3 البيئة السياسية لإدارة الأعمال الدولية

عندما تنتقل المنشأة من مرحلة "المحلية" إلى مرحلة "العالمية" لتصبح منشأة دولية ذات أنشطة عابرة للحدود، فإنها بذلك تتعامل مع منظومة سياسية مختلفة عن المنظومة التي اعتادتها في بيئتها المحلية. وهو ما يتطلب منها استيعاب تلك المنظومة الجديدة وعدم الاصطدام بثوابتها ومتغيراتها. ومن ذلك على سبيل المثال ما يلي:

1- ما تتخذه حكومة الدولة المضيفة من إجراءات وما تشرعه من قوانين.

2-طبيعة الهيكل الإداري للدولة المضيفة، والذي يمتلك سلطة التنظيم وتنفيذ القوانين وتحصيل الضرائب.

3-قدرة الدولة على تنظيم النشاط الاقتصادي وإدارة الأنشطة السياسية والاجتماعية.

4-تأثير الجماعات ذات المصالح على البيئة السياسية، ومن ثم على الأنشطة الخارجية.

وعلى ذلك يمكن القول أن البيئة السياسية المحيطة بالمنشأة- والتي تلقي بتأثيراتها عليها سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي- تتكون من عناصر مختلفة، من أهمها:

- الفلسفة الاقتصادية للدولة من حيث كونها تأخذ بمبدأ الحرية الاقتصادية وآليات السوق الحر (قوى الطلب والعرض) أو تعتنق المبدأ الاشتراكي وتفضل نظام التخطيط المركزي (تدخل الدولة وسيطرتها على وسائل الإنتاج). ويؤثر ذلك بلا شك على مقدار الحرية الاقتصادية التي تستطيع المنشأة أن تحصل عليها في هذه الدولة مما يؤثر بدوره على أداء المنشأة وخططها وأهدافها وقراراتها، وأيضاً على الآليات التي تستخدمها لبلوغ تلك الأهداف.

- التقنينات والتنظيمات التي تسنها الدولة في تعاملها مع الشركات الأجنبية، والتي تمثل أحياناً نوع من الضغط على هذه الشركات، وتمثل في أحيان أخرى نوعاً من الامتياز والأفضلية.

- مدى تدخل الدولة في تحديد الأسعار وتنظيم الاستيراد والتصدير والرقابة على النقد والضرائب ومنح التراخيص.. وغير ذلك، مما يؤثر دون أدنى شك على أداء الشركات الأجنبية التي تعمل داخل حدود تلك الدولة.

- مدى توافر عنصر الاستقرار السياسي، والذي يمثل الوجه الآخر لعملة وجهها الأول هو الاستقرار الاقتصادي. ففي ظل سيادة مناخ يتسم بالاستقرار الاقتصادي تمتلك المنشأة القدرة على التخطيط والتنظيم بشكل أكثر كفاءة.

- حجم التعارضات والتوافقات بين أهداف المنشأة الدولية والأهداف الاقتصادية والسياسية للدولة المضيفة، وما يستتبع ذلك من تعارضات وتوافقات بين السياسات التي تتخذها المنشأة والسياسات التي تتخذها حكومة الدولة المضيفة سواء كانت تلك السياسات مالية أو نقدية أو تجارية أو تنموية.

ويقودنا الحديث عن عناصر البيئة السياسية وتأثيراتها على إدارة الأعمال الدولية إلى طرف آخر من الحديث لا يقل أهمية، وهو ما يمكن أن تتعرض له المنشأة التي تعمل عبر الحدود من مخاطر سياسية تحمل بين جنباتها آثاراً سلبية على أنشطتها على المستوى الدولي، من ذلك مثلاً:

- المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة الأجنبية نتيجة ما قد يحدث من تغيرات في العلاقات السياسية الخارجية للدولة المضيفة. وهذه المخاطر إما أن تؤثر سلباً على الجانب الخاص بالملكية أو على الجانب الخاص بالعمليات والأنشطة، وهو ما يستدعي قيام المنشأة بتقدير احتمال هذه التغيرات والاستعداد للتعامل معها بكفاءة.

- مخاطر التعرض للسياسات الحمائية من قبل الدولة الأجنبية، والتي تؤدي إلى معاناة المنشأة الدولية التي تقوم بتسويق إنتاجها عبر الحدود مما يدفعها في كثير من الأحيان إلى تغيير استراتيجياتها وإعادة النظر في سياساتها ومنهاجها.

- مخاطر تعرض بعض المنشآت الدولية لصدامات مع حكومات الدول المضيفة لاعتبارات تتعلق بالأمن القومي والسياسة الخارجية لتلك الدول. فقد ترى الدولة المضيفة أن تحكم الشركات الأجنبية في قطاعات استراتيجية معينة سوف يضر بالاقتصاد القومي، أو أن اعتماد الدولة على شركات ومصادر أجنبية يمثل تهديداً للأمن القومي للدولة مما يدعو هذه الدولة إلى منع الاستيراد ودعم الشركات المحلية وأيضاً منع الاستثمار الأجنبي في القطاعات الاستراتيجية.

- مخاطر تعرض الشركة الدولية لإجراءات مقيدة من قبل الدولة الأم للشركة حيث أنه ربما تفرض الدولة موطن الشركة الدولية قواعد منظمة ومقيدة لسلوك شركاتها في الخارج أو قوانين متصلة بسياساتها الخارجية أو الداخلية من شأنها الحد من حرية الشركة في اتخاذ قراراتها.

والمخاطر التي تم الإشارة إليها هي على سبيل المثال لا الحصر، إلا أن ما يهمنا في هذا الصدد هو الاستراتيجيات التي تستطيع المنشأة تفعيلها بهدف حماية نفسها ضد المخاطر المتعلقة بالبيئة السياسية التي تحيط بها، والتي يمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات:

1- **استراتيجيات قبلية**، بمعنى أنها يجب أن تسبق القرار الاستثماري للمنشأة مثل التفاوض المسبق بين المنشأة وحكومة الدولة المضيفة حول التغيرات المتوقعة في المتغيرات السياسية المحيطة بالمنشأة. وأيضاً يمكن للمنشأة أن تلجأ إلى استراتيجية التأمين ضد المخاطر فهناك العديد من المنظمات الدولية تتولى عملية تأمين المنشأة ضد المخاطر السياسية وتعويضها حال تعرضها لآثار سلبية جراء التغيرات في البيئة المحيطة.

2- **استراتيجيات عند بدء العمليات**، وهي استراتيجيات تتمتع بقدر كبير من المرونة لتمكين المنشأة من التعامل والتكيف مع أي مستجدات تطرأ على البيئة المحيطة بها. وهذه الاستراتيجيات تتطلب قدرة الدولة على التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تطرأ على أولويات الدولة المضيفة وإضفاء عنصر المرونة على السياسات التنظيمية والإنتاجية والتسويقية.

3- **استراتيجيات للتعامل مع المشكلات التي قد تواجهها المنشأة**، وهو ما يعني وضع سياسات وخطط مسبقة لمواجهة أي اضطرابات يمكن أن تحدث في الدولة بما يكفل حماية ممتلكات المنشأة وتجنب التأثيرات السلبية لتلك الاضطرابات على أنشطة المنشأة.

وقد شهدت العقود القليلة الماضية عديد من التغيرات في البيئة السياسية التي تحيط بإدارة الأعمال لدولية. من ذلك مثلاً انهيار الاتحاد السوفييتي وتفككه لتنهار معه النظم الاشتراكية ويزداد التحول نحو اقتصاديات السوق. وأيضاً تعاظم الدور الذي تلعبه الصين على الصعيد الدولي- والتي تعتبر أكبر سوق عالمي- وكذلك بعض دول جنوب شرق آسيا نتيجة تراجع الفلسفة الشيوعية واتجاه الكثير من دول العالم نحو العمل بنظام الحرية الاقتصادية وتفعيل اقتصاديات السوق ونظام الحكم الديمقراطي.. وغير ذلك من التطورات العالمية.

4-2 البيئة القانونية للأعمال الدولية

تختلف القوانين والتنظيمات المرتبطة بالنشاط الاقتصادي بين دولة وأخرى، وذلك بسبب تعدد المصادر التشريعية واختلافها بين دول تستمد القوانين التي تحكمها من الشريعة الإسلامية (القرآن والسنة النبوية الشريفة)، ودول أخرى تستمد قوانينها من القانون الوضعي (اشتراكي- انجليزي- فرنسي- روماني.. الخ)، وهو ما يفرض على الشركات الدولية التي تعمل عبر دول تخضع لقوانين مختلفة أن تتعرف على طبيعة القوانين في الدول التي تعمل فيها وتتعامل معها.

كذلك تحتاج الشركات الدولية إلى إدراك المبادئ الرئيسية للقانون الدولي الذي تعمل في إطاره، ومن هذه المبادئ:

1- **مبدأ السيادة:** وفقاً لهذا المبدأ يكون لكل دولة السيادة والحرية في سن القوانين التي تراها ملائمة لها. كما أن النظام القضائي في دولة ما لا يستطيع فرض عقوبات على دولة أخرى.

2- **مبدأ الجنسية:** وفقاً لهذا المبدأ يكون لكل دولة الحق أو السلطة الكاملة في مقاضاة مواطنيها بغض النظر عن أماكن تواجدهم (أي حتى لو كانوا خارج حدودها).

3- **مبدأ الإقليمية:** وفقاً لهذا المبدأ يكون لكل دولة الحق في تطبيق قوانينها داخل حدودها القانونية أو الجغرافية المعترف بها دولياً.

4- **مبدأ الحماية:** ووفقاً لهذا المبدأ يكون لكل دولة الحق في وضع وتطبيق القوانين التي تكفل حماية الأمن القومي والسلامة العامة للوطن والمواطن.

يضاف إلى ما سبق ضرورة أن تقبل الشركات الدولية بمبدأ التحكيم الدولي لحل المنازعات بين أطراف المعاملات الاقتصادية بما يقتضيه هذا التحكيم من قواعد وضوابط قانونية متفق عليها.

2- 5 البيئة الثقافية للأعمال الدولية

تختلف نظم وآليات إدارة الأعمال والأنشطة في دولة ما لها ثقافتها المميزة لشعوبها اختلافاً جذرياً عن نظم وآليات إدارة الأعمال والأنشطة على المستوى الدولي حيث يتم التعامل مع ثقافات متباينة- وأحياناً ما تكون متعارضة- وهو ما لا يسمح في كثير من الأحيان بتعميم مفاهيم الإدارة التقليدية على إدارة الأعمال الدولية.

وقد أدركت الشركات متعددة الجنسيات- والتي يمكن اعتبارها من أهم المظاهر التي تفرض نفسها على البيئة العالمية المعاصرة- أهمية دراسة وتحليل البيئات الثقافية للدول التي تنتشر فيها أنشطتها من أجل تحقيق التميز والكفاءة التنافسية الدولية، وهو ما لا يمكن تحقيقه بمعزل عن الثقافات المحيطة حيث تعمل كل شركة على الاستفادة من التباينات الثقافية بين الشعوب المختلفة، وتجمعها ساحة تنافسية واحدة مع شركات أخرى لا تنتمي إلى نفس الثقافة. كذلك قد يتم إبرام علاقات وأنشطة تكاملية بين شركات تعمل في ثقافات مختلفة بما يمكن معه القول أنه لا يمكن تعميم مفاهيم الإدارة التقليدية ووسائلها على المستوى المحلي على الممارسات الخاصة بالإدارة على نطاق دولي لأن هذا الأمر وإن كان قد نجح في بعض الحالات، إلا أنه قد ثبت فشله في كثير من الحالات الأخرى، والسبب في ذلك هو التباين الثقافي بين الشعوب المختلفة.

وهكذا فإن إدراك أوجه الاختلافات وأوجه التشابه بين الثقافات المختلفة أصبح من أهم المتطلبات اللازمة لنجاح استراتيجيات الشركات العالمية حيث أن معظم أنشطة هذه الشركات تتميز بالانتشار الجغرافي على المستوى المحلي والمستوى الدولي. وتقوم كل شركة من تلك الشركات بتوظيف عمالة من ثقافات مختلفة. كما أن نجاحها في السوق العالمي رهن بإنتاج السلع التي تلائم احتياجات وأذواق وثقافات الأفراد داخل كل دولة. لذلك نجد أن الشركة العالمية التي تحاول فرض ثقافتها الخاصة في الأسواق الأجنبية تفشل بلا شك في تحقيق أهدافها.

ومن هذا المنطلق كان أحد أهداف الإدارة الإستراتيجية الدولية هو التوفيق بين المتطلبات العالمية والظروف الخاصة بالأسواق الوطنية. فرغم أن الشركة التي تنتشر أنشطتها على نطاق دولي يجب أن تضع نصب أعينها ضرورة إنتاج السلع والخدمات المتجانسة في النوع وفي مستوى الجودة على النطاق العالمي ككل، إلا أنها يجب أن تراعي في نفس الوقت الخصائص التي تتسم بها الأسواق المضيفة، وأن تتجاوب معها، وهو ما يقتضي التعرف على الاختلافات في أذواق المستهلكين في مختلف الأسواق.

ويمكن إيجاز العوامل التي تساعد الشركات متعددة الجنسيات في أداء مهامها والتعامل بكفاءة عالية مع البيئة العالمية بتعدد ثقافتها فيما يلي:

- تنويع معايير وأنماط السلع والخدمات والصناعات على المستوى العالمي مثل الصناعات اللازمة لنشاط الإعلام والأجهزة الإلكترونية بحيث يتم تصنيع تلك الأجهزة طبقاً لخصائص كل دولة.

- زيادة التنويع السلعي لمواجهة الحاجات المتنوعة والمتزايدة، ومراعاة تنوع الأذواق المحلية والدولية.

- دراسة وتحليل الصعوبات المرتبطة بإدارة المنظمات العالمية ومحاولة تذليلها.

2-6 البيئة التكنولوجية للأعمال الدولية

تتسم البيئة التكنولوجية العالمية بتغيراتها المتسارعة والمتلاحقة، وهو ما يمكن اعتباره جزء لا يتجزأ من التغيرات التي شهدتها الساحة الدولية في العقود الأخيرة من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين.

وبالطبع فإن التغيرات في البيئة التكنولوجية الدولية- شأنها شأن التغيرات في البيئات الدولية بأشكالها المختلفة- لابد وأن تضفي بظلالها على ممارسات الأعمال والأنشطة وفرصها على المستوى الدولي، خاصة وأن هذه التغيرات لا زالت مستمرة وسوف تستمر أيضاً في المستقبل.

ومن أهم الآليات التي تعكس تأثير التكنولوجيا الجديدة على إدارة الأعمال الدولية ظهور الحاسبات الآلية العملاقة القادرة على حساب أو التعامل مع ملايين العمليات الحسابية في الثانية الواحدة، والحاسبات الناطقة. فضلاً عن تطور طرق الدفع الإلكترونية وما ينطوي عليه ذلك من تيسير إتمام العمليات التجارية والصناعية. كذلك تطور وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية.. وغير ذلك.

ونظراً لأن بعض المنشآت الدولية تعمل على نطاق عالمي متضمنة أعضاء من كافة أنحاء العالم والبعض الآخر يعمل على نطاق إقليمي متضمناً أعضاء من منطقة جغرافية معينة، فإنه ينبغي على أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الكفاءة في إدارة أعمالها على المستوى الدولي أن تهتم بدراسة البيئة المحيطة بتلك الأعمال ووضع خططها واستراتيجياتها على ضوء معطيات تلك البيئة ومتغيراتها، خاصة فيما يتعلق باختيار الأسواق ومواقع الإنتاج.



الفصل الثالث

المنظمات الدولية ودورها

فى تطوير بيئة الأعمال الدولية



الفصل الثالث

المنظمات الدولية ودورها فى تطوير بيئة الأعمال الدولية

لم يعد كافياً بالنسبة لمن يمارس الأنشطة والأعمال الدولية أن يتفهم متغيرات البيئة السياسية والقانونية في دولته، بل يتعين عليه أن يتفهم أيضاً المتغيرات السياسية والقانونية الدولية، كما يتعين عليه إدراك الأثر الهام للمنظمات الدولية على تلك المتغيرات. وهو ما يتأتى من خلال دراسة آليات عمل المنظمات الدولية، خاصة المنظمات الاقتصادية والمالية والتي يتألف أغلبها من تكتلات حكومية، وعدد قليل منها يمثل مؤسسات خاصة.

والمهم هنا هو أن العامل المشترك بين تلك المنظمات هو أهميتها للأنشطة الدولية، سواء باعتبارها مصدراً للتقنينات والالتزامات في مجال الأعمال الدولية أو باعتبارها مصدراً لتمويل تلك الأعمال.

ويمكن تقسيم المنظمات الاقتصادية والمالية الدولية وفقاً لمجالات عملها إلى ثلاثة أقسام:

أولاً: منظمات تعمل في إطار تحرير التجارة، مثل منظمة التجارة العالمية.

ثانياً: منظمات تعمل في مجال تمويل موازين المدفوعات والتجارة، مثل صندوق النقد الدولي.

ثالثاً: مؤسسات تعمل في مجال تمويل التنمية والاستثمار، مثل البنك الدولي للإنشاء والتعمير.

وسوف نتناول كل من تلك المؤسسات تفصيلاً فيما يلي..

3-1 منظمات تعمل في إطار تحرير التجارة

منظمة التجارة العالمية:

World Trade Organization (WTO)

منظمة التجارة العالمية هي مؤسسة دولية تم إنشاؤها لإقرار قواعد للتجارة بين الدول ومساعدة منتجي السلع والخدمات والمصدرين والمستوردين على إتمام أنشطتهم التجارية، وذلك من خلال تقليل أو ملاشاة القيود والعوائق التجارية على المستوى العالمي.

ويقع مقر المنظمة في مدينة "جنيف" بسويسرا حيث يتكون عدد أعضائها من 140 عضو. ومن أهم مهامها إدارة آليات وسياسات التجارة الدولية، والتعاون مع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي لتنسيق السياسات الاقتصادية العالمية، بالإضافة إلى المهمة المتعلقة بإجراء المفاوضات التجارية متعددة الأطراف وإدارة إجراءات تسوية المنازعات بين أطراف التجارة العالمية.

ومن أهم مبادئ منظمة التجارة العالمية:

1- مبدأ الدولة الأولى بالرعاية Most Favored Nation، ويقصد به أنه ينبغي على أي دولة تمنح ميزة تجارية لدولة أخرى أن تمنح تلك الميزة أيضاً لجميع الدول الأخرى الأعضاء في المنظمة.

2- مبدأ الشفافية Transparency، ويعني ضرورة نشر كافة المعلومات المتعلقة بالقوانين واللوائح الوطنية والممارسات الشائعة التي قد تؤثر على التجارة، بالإضافة إلى استخدام القيود الجمركية فقط لحماية الصناعات المحلية دون القيود غير الجمركية نظراً لعدم تمتعها بالشفافية وصعوبة تتبع آثارها على التجارة.

3- مبدأ المعاملة الوطنية National Treatment، وينطوي على قيام الدول الأعضاء بمنح المنتج الأجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية من حيث التداول التجاري والتسعير والضرائب والمواصفات.. الخ.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من ثلاثة مستويات هي:

- **المؤتمر الوزاري:** ويمثل السلطة العليا في المنظمة، وينعقد مرة كل عامين، ويتكون من ممثلين لجميع أعضاء المنظمة. وقد كان أول انعقاد لهذا المؤتمر في ديسمبر 1996.

- **المجلس العام:** وينوط به الإشراف على تنفيذ العمل بالاتفاقية والقرارات الوزارية. كذلك يتولى المجلس مهام تسوية المنازعات ومراجعة السياسات التجارية. وينطوي المجلس العام على عدة مجالس فرعية مثل مجلس تجارة السلع، ومجلس تجارة الخدمات، ومجلس التجارة المتعلقة بجوانب الملكية الفكرية.

- **اللجان الفنية:** وتتمثل في لجنة التجارة والتنمية، ولجنة قيود موازين المدفوعات. وتتولى تلك اللجان مهام إدارة الاتفاقيات المتعددة الأطراف

في المجالات المختلفة على أن تقوم بتقديم تقارير بالإجراءات التي تتم إلى المجلس العام.

أما فيما يتعلق بالمدير العام للمنظمة، فإنه يتم تعيينه من قبل المؤتمر الوزاري وتتبعه سكرتارية وجهاز تنفيذي. ويتم اتخاذ القرارات في المنظمة بالإجماع، وأحياناً بموافقة ثلاثة أرباع الأعضاء في بعض القرارات مثل تلك المتعلقة بانضمام عضو جديد.. وهكذا.

ولأن منظمة التجارة الخارجية قد تم إنشاؤها لتنفيذ نتائج جولة أورجواي من اتفاقيات تحرير التجارة العالمية، فإنه ربما يتعين علينا أن نتعرض لتلك الاتفاقية بشيء من الإيجاز..

تنقسم اتفاقيات جولة أورجواي إلى ثلاث اتفاقيات:

أ- اتفاقية متعددة الأطراف Multilateral Agreement، وهي اتفاقية ملزمة لجميع أعضاء المنظمة.

ب- اتفاقية جماعية Plurilateral Agreement، وهي اتفاقية ملزمة للدول الموقعة عليها فقط.

ج- اتفاقيات خاصة- أو لنقل متخصصة- تتعرض لتفاصيل جزئية معينة مثل مكافحة الإغراق واتفاقيات سياسات الدعم.. الخ. ومن أهم ما يميز دورة أورجواي عن سابقاتها أنها اشتملت على اتفاقيات جديدة مثل:

- اتفاقية المنتجات الزراعية، والتي استهدفت تحرير المنتجات الزراعية من خلال تحويل القيود غير الجمركية إلى قيود جمركية ثم تخفيضها تدريجياً، بالإضافة إلى تخفيض دعم المنتجات والصادرات الزراعية وفتح الأسواق.
- الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات (GATS) والمتعلقة بتجارة الخدمات والمبادئ والالتزامات المرتبطة بها. (ونظراً لأهمية الأثر الذي أحدثته تلك الاتفاقية على بيئة الأعمال الدولية فسوف نفرد لها مبحثاً منفرداً في نهاية هذا الفصل بإذن الله.
- اتفاقية الجوانب التجارية المتصلة بحقوق الملكية الفكرية (TRIPS)، والتي حددت سبعة مجالات لحمايتها كحقوق التأليف والعلامات التجارية والتصميمات الصناعية وبراءات الاختراع.
- اتفاقية الإجراءات الاستثمارية المتعلقة بالتجارة (TRIMS).
- اتفاقية المنسوجات والملابس، والتي تستهدف تقليل القيود على صادرات الملابس من الدول النامية إلى الدول المتقدمة.

3-2 منظمات تعمل في مجال تمويل موازين المدفوعات والتجارة:

صندوق النقد الدولي:

International Monetary Fund (IMF)

رغم أن صندوق النقد الدولي يتعامل بشكل كامل مع حكومات وليس أفراد، إلا أن سياساته وتصرفاته لها تأثير هام على الأنشطة الاقتصادية حول العالم.

وقد تم التوقيع على بنود اتفاقية إنشاء صندوق النقد الدولي عام 1944 في مؤتمر "بريتون وودز"، وذلك بهدف تقنين الترتيبات المتعلقة بالصرف الأجنبي وقابلية تحويل العملات المختلفة وإقرار سياسات من شأنها علاج الاختلالات في موازين المدفوعات. فقد كان أول الأهداف التي سعى صندوق النقد الدولي إلى تحقيقها هو هدف تحقيق أسعار صرف ثابتة بين عملات الدول الأعضاء ارتباطاً بالدولار الأمريكي ووضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية بين الدول الأعضاء.

كما يحمل الصندوق على عاتقه مسئولية تقديم القروض للدول التي تحتاج إليها في محاولة لعلاج العجز المؤقت في ميزان المدفوعات. يضاف إلى ذلك الدور الهام الذي يلعبه IMF في توفير السيولة المطلوبة لتمويل التجارة العالمية.

وهكذا يمكن إيجاز أهداف الصندوق فيما يلي:

1. تشجيع التعاون النقدي بين الدول الأعضاء وتيسير التنوع والتوسع في التجارة الدولية من أجل التنمية الاقتصادية وزيادة الدخول.
2. العمل على ثبات أسعار صرف العملات ووضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية بين الدول الأعضاء والتخلص من قيود الصرف الأجنبي.
3. مساعدة الدول التي تعاني من اختلال ميزان المدفوعات.
4. تمويل العجز المالي وتوفير السيولة العالمية.

3- 3 مؤسسات تعمل في مجال تمويل التنمية والاستثمار

البنك الدولي وغيره من البنوك التنموية متعددة الجنسيات

World Bank and Other Multinational Development

البنوك التنموية متعددة الجنسيات هي عبارة عن مؤسسات إقراض دولية مملوكة للدول الأعضاء. وهي تعمل بشكل أساسي مع الدول النامية، وتهدف إلى توجيه التقدم الاقتصادي والاجتماعي في الدول النامية الأعضاء عن طريق تقديم القروض والمساعدات التقنية والاستثمار الرأسمالي لهذه الدول ومساعدتها على تنفيذ خططها التنموية.

ومن أهم بنوك التنمية متعددة الجنسيات Multinational Development Banks (MDBs) خمسة بنوك رئيسية حول العالم وهي:

- البنك الدولي للإنشاء والتعمير.

World Bank for Reconstruction and Development

- البنك الأفريقي للتنمية The African Development Bank.
- البنك الآسيوي للتنمية The Asian Development Bank.
- البنك الأوربي للإنشاء والتعمير.

The European Bank for Reconstruction and Development

- بنك التنمية لمجموعة الدول الأمريكية.

The Inter-American Development Bank Group

وتشتمل الدول الأعضاء لتلك البنوك على كل من الدول النامية المقترضة Borrowing Developing Countries، والدول المتقدمة المانحة للقروض Donor Developed Countries.

ورغم أن كل بنك له كيانه القانوني والتنفيذي المستقل، إلا أن بنوك التنمية متعددة الجنسيات تعمل في ظل درجة عالية من التنسيق فيما بينها لكي تقدم التمويل اللازم للأنشطة التنموية من خلال أشكال متعددة للتسهيلات التمويلية.

البنك الدولي للإنشاء والتعمير:

World Bank for Reconstruction and Development

هو مؤسسة تعمل على نطاق عالمي بعكس بنوك التنمية الإقليمية، والتي تعمل كل منها في نطاق جغرافي معين. وتتمثل أهداف البنك في:

1. تحقيق النمو في التجارة العالمية.
2. المحافظة على توازن موازين المدفوعات.
3. تشجيع استثمار رؤوس الأموال الدولية.
4. منح القروض إلى المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الدول الأعضاء.

ويقوم البنك الدولي بمنح قروض صعبة Hard Loons، وهي قروض يتم منحها وردها بالعملات الصعبة القابلة للتحويل وفقاً لأسعار الفائدة السائدة وآجال الاستحقاق المتعارف عليها سوقياً حيث يتعين عليه منح قروض آمنة

نسبياً تنطوي على قدر كبير من التأكد بشأن قدرة الدولة المقترضة على ردها. ذلك أن موارد البنك يتم الحصول عليها عن طريق بيع أوراق مالية تابعة لأنشطة حكومية وخاصة، ولن يقوم المستثمرون بشراء الأوراق المالية التي يعرضها البنك الدولي- حتى لو كانت بأسعار فائدة مغرية- إذا شعروا أن قروض البنك غير مأمونة.

مؤسسة التمويل الدولي International Finance Corporation

تمثل تلك المؤسسة المجموعة الاستثمارية للبنك الدولي، وتهدف إلى دفع عجلة التنمية الاقتصادية بتشجيع المؤسسات الإنتاجية في الدول الأعضاء ومساعدتها على النمو، وهو ما يمكن اعتباره دوراً مكملاً لدور البنك الدولي وأنشطته.

ومن مهام مؤسسة التمويل الدولي أيضاً خلق أسواق رأس مال محلية، بمعنى أنها تأخذ الأوراق المالية في شكل أسهم أو سندات بهدف بيعها في السوق المحلي لرأس المال، ولكي تقوم بهذه المهمة فإنها سوف تساعد في خلق وإنعاش هذا السوق.

ويرجع الفضل إلى مؤسسة التمويل الدولية في تمكين المستثمرين- سواء من دول فقيرة أو دول غنية- من شراء وبيع الأوراق المالية (الأسهم والسندات) التي تصدرها شركات تعمل في الدول النامية، وذلك من خلال أسواق تداول الأوراق المالية في العالم.

كذلك يقوم البنك الدولي أيضاً بتقديم القروض السهلة Soft Loons من خلال إحدى لجانه المتخصصة وهي لجنة التنمية الدولية (IDA).

International Development Association

والقروض السهلة هي قروض ذات آجال استحقاق طويلة نسبياً (قد تصل إلى 40 عام) مع منح فترة سماح تصل أحياناً إلى 10 سنوات.

وتمنح هذه القروض إلى دول نامية فقيرة نسبياً، والتي تحتاج إليها لتمويل مشروعات التنمية بها.

ولتحديد مدى حاجة الدولة الفقيرة إلى مثل هذه القروض تلجأ IDA إلى متوسط نصيب الفرد من الدخل كمؤشر على درجة الفقر.

أما بالنسبة للبنك الأفريقي للتنمية African Development Bank (AfDB) كأحد البنوك الإقليمية، فقد ساهم في تمويل التنمية الاقتصادية في الدول الأفريقية وتشجيع مشاركة رؤوس الأموال العربية في التنمية الأفريقية. كما عمل على تقليل نسبة القروض التي يمنحها للحكومة بسبب عدم كفاءة الإدارة في القطاع العام، وزيادة النسبة التي تمنح من هذه القروض لشركات خاصة.

كما قام البنك الأفريقي للتنمية بتوجيه نسبة من موارده نحو تنمية محورين من محاور تنمية الموارد البشرية تم تجاهلهما لفترات طويلة في الماضي وهما:

- تنمية المرأة الريفية التي تنتج أكثر من ثلثي الغذاء الأفريقي.
- المشروعات الإنتاجية الصغيرة التي تدعم كثير من اقتصاديات الدول النامية.

فيما يتعلق **بالبنك الآسيوي للتنمية Asian Development Bank** لا يختلف الأمر كثيراً هنا، إلا أن هذا البنك يواجه فرصاً كثيرة للإقراض نظراً لأن آسيا لا تزال موطناً لحوالي ثلاثة أرباع مليون شخص من أفقر فقراء العالم.

ومن البنوك الإقليمية التي تهدف إلى مساعدة الدول في أنشطتها التنموية أيضاً **البنك الأوربي للإنشاء والتعمير European Bank for Reconstruction and Development (EPRD)**، والذي يساهم في ملكيته 60 عضواً، منها 58 عضواً هم عبارة عن حكومات الدول المشاركة بالإضافة إلى الاتحاد الأوربي European Union، وبنك الاستثمار الأوربي European Investment Bank.

ويقوم البنك الأوربي للإنشاء والتعمير بعمليات الاقتراض في أسواق رأس المال العالمية لمقابلة احتياجاته الضخمة من رأس المال.

ويقوم **بنك التنمية الأمريكي American Development Bank** بتمويل المشروعات في أمريكا اللاتينية ودول الكاريبي، وذلك لأغراض التنمية الاقتصادية والاجتماعية مثل مشروعات بناء الطرق ومشرعات توليد الطاقة وتنقية مياه الشرب، وكذلك تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم من أجل إيجاد فرص استثمارية جيدة.

ويعتبر IDB أقدم وأكبر مؤسسة تنموية إقليمية متعددة الجنسيات حيث تم إنشاؤه عام 1959 ليساعد في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أمريكا اللاتينية ودول الكاريبي. ويبلغ عدد أعضاء هذه المؤسسة 46

دولة منها 18 دولة من أمريكا اللاتينية والكاريبي، 18 دولة أخرى من خارج المنطقة (بما فيها الولايات المتحدة الأمريكية).

ورغم أن اهتمامنا ينصب بالدرجة الأولى على المؤسسات الاقتصادية والمالية ودورها في التأثير على بيئة إدارة الأعمال الدولية، إلا أننا لا يمكننا أن نغفل دور إحدى أهم المنظمات الدولية المعروفة على مستوى العالم، وهي الأمم المتحدة وتأثيرها على البيئة المحيطة بالأعمال الدولية.

الأمم المتحدة United Nations

تعد منظمة الأمم المتحدة (UN) من أهم المؤسسات الدولية التي تهدف إلى إقرار السلام وتحقيق الاستقرار العالمي. ويتكون أعضاء الأمم المتحدة من 189 دولة من مختلف أنحاء العالم.

بذلت الأمم المتحدة جهوداً ضخمة لإقرار السلام العالمي، بعضها أثمر ثماره والبعض الآخر باء بالفشل. إلا أن دور هذه المنظمة الدولية لا يتوقف عند المحور السياسي فقط، بل يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك.

فالأمم المتحدة منوط بها أيضاً إيجاد آليات دولية لتيسير المعاملات بين دول العالم.

ومن أبرز الأمثلة على هذا الدور قيام الأمم المتحدة برئاسة الاتحاد الدولي للاتصالات International Telecommunication Union (ITU) في مدينة جنيف بسويسرا، والذي يهدف إلى إحداث نوع من التنسيق العالمي في مجال الاتصالات وتبادل الخدمات على المستوى الدولي.

كذلك من أبرز الأمثلة على الدور الاقتصادي للأمم المتحدة ما يعرف بمركز التجارة العالمي International Trade Center (ITC) التابع للأمم المتحدة، والذي يتولى عملية تقديم المعلومات المتعلقة بالتجارة لمساعدة الدول النامية في جهودها لزيادة حجم معاملاتها التجارية وتوسيع نطاق أنشطتها على المستوى الدولي.

3- 4 الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات (GATS) وأثرها على بيئة الأعمال الدولية:

يمثل تحرير التجارة الدولية فى الخدمات تطوراً هاماً فى النظام التجارى العالمى متعدد الأطراف حيث يشهد العالم اليوم ما يعرف بـ"ثورة الخدمات"، والتى تتميز بالتوسع السريع فى الخدمات كثيفة المعرفة مثل البحوث والتطوير والحاسب الآلي.. وغيرها.

وتعتبر الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات General Agreement on Trade in Services (GATS) أحد النتائج الهامة التى أسفرت عنها جولة أوروجواى وهى الجولة الثامنة الشهيرة فى منظومة تحرير التجارة الدولية حيث اتفق فى هذه الجولة على إنشاء منظمة التجارة العالمية فى يناير 1995. وتم توقيع الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات بموافقة 70 دولة عام 1997 على أن يبدأ سريان الاتفاقية بأكملها عام 1999.

ويقوم قطاع الخدمات بدور حيوي فى عملية التنمية الاقتصادية، وذلك لإسهامه المباشر فى الإنتاج والاستخدام وموازين المدفوعات فى العالم بأكمله وعموماً حيث نجد أن أهمية الخدمات فى الاقتصادات الوطنية يمكن

قياسها من خلال المؤشرات الكمية فقط. فالأهمية الأساسية للخدمات تنبع من صلتها المشتركة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى ومن أثرها على المنافسة الدولية وتقسيم العمل وكذلك من ارتباطها المتزايد بالتقدم التكنولوجى.

وعلى الرغم من أن الخدمات بأنواعها المختلفة تعد من الدعائم الأساسية لأى اقتصاد، إلا أنها لم تحظ بالاهتمام الكافى للنظر إليها كأحد الفروع الهامة المولدة للدخل إلى أن أشار "باتست ساى" إلى أن الإنتاج ليس هو خلق المادة فقط بل ينصرف أيضاً إلى خلق المنفعة، ومن ثم فإن كل عمل يؤدى إلى تحقيق المنفعة يعتبر عملاً منتجاً- وتبعاً لما تقدم يمكن تعريف الخدمات بأنها منتجات غير ملموسة وغير مرئية وقابلة للفناء شأنها شأن السلع المادية.

وقد قدمت تقارير منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية عدداً من معايير تصنيف الخدمات تبعاً لإمكان تداولها فى التجارة الدولية غير أنه باستثناء الخدمات الشخصية البحتة والخدمات العامة ذات الطابع السيادي فإن الخدمات تعد محلاً للتجارة الدولية،ويمكن إدارتها بواسطة شركات متخصصة وينتج عنها تعاملات نقدية دولية.

ولعل التصور النظري قد يبعد مثلاً خدمة التخزين عن التعامل الدولي، إلا أن تقارير التجارة فى موانئ هونج كونج وسنغافورة وغيرها من المراكز التجارية الدولية تبين أن هناك شركات دولية النشاط وشركات أجنبية تقوم بهذه الخدمة فى دولة موقع الإنتاج أو فى موانئ الاستيراد وفى حالات تجارة الترانزيت. وعلى ذلك تكاد كل الخدمات المتصلة بالاستثمار والإنتاج والنقل

أن تدخل فى إطار التعامل الدولي وأن تكون بالتالى محلاً للتجارة الدولية فى الخدمات.

وقد اهتمت جولة أورجواى بتوسيع النظام التجاري المتعدد الأطراف وتمكنت لأول مرة من وضع اتفاقية لتجارة الخدمات، والتى لم يسبق التطرق إليها خلال المفاوضات فى الجولات السابقة. وتسرى هذه الاتفاقية (كما تنص فى مادتها الأولى) على التدابير التى تفرضها دولة عضو فى الاتفاقية وتؤثر على استهلاك الخدمة التى يكون منشؤها إقليم أعضاء آخرين. وتأسيساً على ما سبق، فقد تم حصر أربع طرق أساسية لتوريد الخدمات على النحو التالى:

- توريد الخدمة عبر الحدود وتشمل تدفقات الخدمات من أراضى دولة ما إلى أراضى دولة أخرى، مثل تبادل المعلومات بالبريد الإلكترونى والخدمات المصرفية التى تتم عبر وسائل الاتصالات أو بالبريد، والمكالمات الهاتفية الدولية.
- استهلاك الخدمة فى الخارج، وذلك عندما ينتقل مستهلك الخدمة بنفسه أو ينقل ما يملكه إلى أراضى دولة أخرى بهدف الحصول على خدمة ما.. ومثال ذلك السياحة وإصلاح السفن وصيانة الطائرات.
- التواجد التجاري، ويعنى أن مورد الخدمة من دولة ما ينشئ وجوداً تجارياً له داخل أراضي دولة أخرى مستهلكه للخدمة (أى من خلال الاستثمار المباشر فى الخدمات) مثل شركات التأمين أو إقامة فرع لبنك أجنبي داخل البلاد أو سلسلة من الفنادق.

- تواجد الأشخاص الطبيعيين وتعنى انتقال الأفراد من دولة ما إلى دولة أخرى ليوردوا خدماتهم مثال ذلك خدمات المحاسبين والأطباء والمدرسين..الخ.

ويتضح مما سبق أن التجارة الدولية فى الخدمات تستلزم تحركات دولية لرأس المال والعمل، كما يجب أن يصاحبها معرفة تكنولوجية. كما تتعلق التجارة الدولية فى الخدمات باثني عشر قطاعاً خدمياً وهى:

1- قطاع الأعمال (الخدمات المهنية كالاستشارات الفنية والبحوث والتطوير والإعلان والبحوث التسويقية والخدمات القانونية والمحاسبية والطبية.. وغيرها).

2- قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية.

3- قطاع التشييد والبناء والخدمات الهندسية الاستشارية.

4- خدمات التوزيع.

5- الخدمات التعليمية.

6- الخدمات المالية (البنوك/ التأمين/ سوق المال).

7- الخدمات البيئية.

8- الخدمات الصحية.

9- خدمات السياحة والسفر.

10-الخدمات الثقافية والترفيهية والرياضية.

11-خدمات النقل (البري والبحري والجوي).

12-خدمات أخرى.

ويلاحظ أن الخدمات المالية- وفى مقدمتها الخدمات المصرفية- تعتبر ضمن الخدمات التى شملتها الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات، وهو ما أدخل البنوك فى ظل الاتجاه نحو التحرير المالي- إلى ما يسمى بالعولمة المصرفية بكل آثارها وتحدياتها، وأصبح لزاماً عليها ضرورة التحديث المستمر بما يمكنها من التعامل بفعالية مع الآثار التى تنتج عن تحرير تجارة الخدمات المصرفية.

ورغم ما يشير إليه تحرير التجارة من إزالة للقيود التى من شأنها أن تمنع التفاعل لآليات العرض والطلب فى كل من مجالي السلع والخدمات، إلا أن تحرير التجارة فى السلع يختلف عن تحرير التجارة فى الخدمات، وذلك لأنه فى معظم الحالات لا توجد مشكلة عبور حدود وتعريفات جمركية فى الخدمات، وبالتالى يقصد بتحرير التجارة فى الخدمات تحريرها من القوانين والقرارات والإجراءات التى تضعها كل دولة. وهذه القيود هى التى سعت اتفاقية تجارة الخدمات إلى إزالتها وتخفيضها بحيث يكون من الممكن التوصل فى النهاية إلى نظم للتبادل الحر للخدمات (أى اتخاذ القرارات التى من شأنها توسيع فرص دخول موردي الخدمات الأجنبية للأسواق المحلية أو تقلل التحيز تجاههم فى مواجهة الموردين المحليين).

وتضمنت اتفاقية تحرير الخدمات عدداً من المبادئ العامة، وهى:

- **مبدأ الدولى الأولى بالرعاية**، وهذا المبدأ يعنى التزام كافة الأعضاء بعدم التفرقة فى المعاملة بين دولة وأخرى من حيث التزامات تحرير قطاعات الخدمات التى حددتها حتى ولو كانت دولة غير عضو فى الاتفاق.

- **مبدأ الشفافية والعلانية**، ويقضي هذا المبدأ بتعهد الدول الأعضاء بنشر المعلومات اللازمة حول القوانين واللوائح الوطنية والممارسات الشائعة التى قد تعرقل تجارة الخدمات.

- **مبدأ التحرير التدريجي**، ويتعلق هذا المبدأ بالتزام الأطراف فى الاتفاقية بفتح أسواقها على أساس قوائم إيجابية يتم التوصل إليها من خلال المفاوضات.

- **مبدأ تطبيق القواعد المتعلقة بتجارة الخدمات**، أى التنظيم الداخلي لتجارة الخدمات والإجراءات الخاصة بإصدار ترخيص لمزاولة نشاط خدمي.

- **مبدأ الاعتراف بشروط ومتطلبات الخدمات المهنية والمهنيين**، أى تحديد معايير وشروط ممارسة الأجانب لنشاطهم داخل الدولة فى مجال الخدمات.

- **مبدأ عدم السماح بالاحتكارات والممارسات التجارية المقيدة**، ويشير هذا المبدأ إلى عدم التمييز بين موردى الخدمات الأجانب من حيث الدخول للأسواق وشروط التشغيل. وقد أعطى الاتفاق الحق لكل دولة بالإبقاء على وجود جهات تحتكر توريد خدمات معينة أو وجود مورد وحيد لخدمة ما بشرط أن يكون ذلك في إطار منظم على أن يكون هذا الوضع قبل الاتفاق الحالي.

وتلتزم الدول الأعضاء فى اتفاقية الجاتس بمجموعة من الالتزامات يمكن إيجازها فيما يلى:

- الرد على الاستفسارات وتقديم المعلومات عن أي قوانين أو لوائح أو ممارسات إدارية بخصوص مجالات الخدمات التى تشملها الاتفاقية.
- إنشاء الضوابط التى تكفل قيام شروط الأهلية والمقاييس الفنية وإجراءات الترخيص على أساس معايير موضوعية وواضحة وألا تكون متشددة أكثر مما هو ضروري لتأمين نوعية الخدمات المعنية ولا تشكل فى حد ذاتها قيداً على توريد الخدمات.
- الامتناع عن فرض قيود على التحويلات والمدفوعات الدولية الناشئة عن المعاملات الجارية المتعلقة بالتزاماتها المحددة.
- اتخاذ التدابير للاعتراف المتبادل بالتراخيص والتعليم و الخبرة المعترف بها من جانب عضو ما.
- التأكد من أن الشركات التى تقوم بتوريد الخدمات على أساس الاحتكار الفردي أو احتكار القلة لا تسيء استخدام قوتها السوقية لإبطال أى التزامات ذات صلة بالأنشطة التى تقع خارج نطاق الحقوق التى تنفرد بها.
- اتخاذ التدابير من أجل حماية الأخلاق العامة والنظام والصحة والأمن وحماية المستهلك والخصوصية الشخصية.

أثر الاتفاقية العامة لتجارة (GATS) على بيئة الأعمال الدولية:

يمكن إيجاز أهم الآثار الناجمة عن اتفاقية "الجاتس" على بيئة الأعمال الدولية فيما يلي:

أولاً: إن توسيع منطقة التجارة الحرة لتتضمن تحرير تجارة الخدمات من شأنه أن يساعد كثيراً على اتساع السوق الدولية، وتهيئة مجال أوسع وأعمق لنشاط الشركات الدولية حيث يفتح المجال أمامها لتكوين وحدات ذات أحجام كبيرة، الأمر الذى سوف يرفع من كفاءتها ويعزز من قدرتها التنافسية فى ظل إزالة الحواجز أمام تجارة الخدمات وتحريرها.

ثانياً: يترتب على تحرير تجارة الخدمات تحرير الاستثمارات المباشرة وإزالة القيود أمام حرية انتقال رجال الأعمال والمستثمرين على المستوى الدولي، الأمر الذى سوف يؤدى فى ظل تحسين مناخ الاستثمار فى الدول العربية إلى جذب المزيد من الاستثمارات العربية والأجنبية إلى المنطقة العربية للاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة.

ثالثاً: تعتبر الخدمات المصرفية إحدى مكونات الخدمات المالية الثلاث (البنوك، التأمين، إعادة التأمين والخدمات المرتبطة). وتشمل الخدمات المصرفية والمالية التى تشملها اتفاقية تحرير الخدمات قبول الودائع والأموال من الأفراد والجهات، الإقراض بكافة أشكاله (بما فيها القروض الاستهلاكية والائتمان العقارى والمساهمات وتمويل العمليات التجارية)، التأجير التمويلي، خدمات المدفوعات والتحويلات بما في ذلك بطاقات الائتمان والخصم على الحسابات والشيكات السياحية المصرفية، خطابات الضمان والاعتمادات

المستندية، التجارة لحساب المؤسسة المالية أو للغير فى السوق الأولية (النقد الأجنبي/ المشتقات المصرفية بأنواعها/ الأوراق المالية القابلة للتحويل)، الاشتراك فى الإصدارات لكافة أنواع الأوراق المالية، أعمال السمسرة فى النقد، إدارة الأموال (مثل إدارة النقدية ومحافظ الأوراق المالية وخدمات الإيداع وحفظ الأمانات)، خدمات المقاصة والتسوية للأصول المالية بما فيها الأوراق المالية والمشتقات والأدوات الأخرى القابلة للتفاوض، تقديم وإرسال المعلومات المالية وميكنة البيانات المالية، خدمات البرامج الجاهزة المرتبطة بها بواسطة مقدمي الخدمات المالية الأخرى، فضلاً عن تقديم الاستشارات والوساطة المالية والخدمات المالية المساعدة الأخرى لكافة الأنشطة سالفة الذكر.

رابعاً: التوسع فى الخدمات الالكترونية حيث تمكنت البنوك من توظيف التقدم الهائل فى تكنولوجيا الاتصالات والحاسبات الآلية لتدعيم موقفها التنافسى فى مواجهة المؤسسات غير المصرفية سواء من حيث كم ما تقدمه من خدمات أو الأسلوب الذى يتم به تقديمها بما فى ذلك التجهيز الإلكتروني للشيكات وعمليات الدفع الأخرى واستخدام برامج الحاسب الآلي فى مجال القروض وإدارة الأموال والمتاجرة فى الأوراق المالية، هذا بالإضافة إلى التوسع فى استخدام الأجهزة الالكترونية للصرف الآلي وماكينات الخصم على البطاقات الالكترونية فى مواقع البيع المختلفة وتنفيذ العمليات المصرفية تليفونياً باستخدام بصمة الصوت أو عبر الإنترنت.

خامساً: أدى تحرير النشاط المصرفي وتدويله في ظل اتفاقية الجاتس إلى حدوث تغييرات عميقة فى الصيرفة المركزية ترتب عليها ظهور اتجاه قوى لاقتطاع بعض الوظائف المتعارف عليها للبنوك المركزية وتحويلها إلى مؤسسات دولية ذات طبيعة فوق القومية، كما ساعد هذا التحرير على جعل القطاع المصرفي أكثر كفاءة واستقراراً وساعد على تعظيم الاستفادة من اقتصادات الحجم من خلال تزايد عمليات الاندماج المصرفى وتعميق المنافسة وتحقيق المزيد من المنافع فى مجال نقل المعرفة والتكنولوجيا وكذلك معرفة أفضل الممارسات الإدارية والمحاسبية ومعالجة البيانات واستخدام الأدوات المالية، فضلاً عن خفيض مخاطر السوق، والمساعدة فى تعميق وتوسيع الأسواق المالية من خلال حجم المعاملات ومجال الخدمات، وزيادة تدفق رأس المال من الدول ذات الفائض إلى الدول التى لديها عجز فى رأس المال مما ساعد على تخفيض تكلفة الاستثمار للدول المقترضة، ورفع عوائد الاستثمار للدول المقرضة.

الفصل الرابع
التجارة الدولية ودورها في الأعمال الدولية

Foreign Trade and its Role in International Business

الفصــل الرابع

التجارة الدولية ودورها في الأعمال الدولية

Foreign Trade and its Role in International Business

يلقي هذا الفصل الضوء على بعض الأفكار الأساسية التي يمكن من خلالها التعرف على كيفية حدوث النمو في حجم التجارة الدولية والتعرف على اتجاهات تلك التجارة وحجمها والأطراف المعنية بها. وكذلك التعرف على الأسباب التي تدفع دولة ما إلى دخول الأسواق الخارجية وآليات الوصول إلى تلك الأسواق.

وسوف نتناول من خلال هذا الفصل موضوعين يرتبطان بشكل مباشر بالتصدير إلى دول أجنبية والإنتاج فيها، هذان الموضوعان هما:

- التجارة الدولية International Trade، والتي تتضمن كل من الصادرات والواردات.
- الاستثمار الأجنبي المباشر Foreign Direct Investment، والذي يجب أن تقوم به الشركات الدولية من أجل إنجاز وتوسيع نطاق عملياتها بالخارج.

4-1 تطور حجم التجارة الدولية

في عام 1990، كان حجم التجارة الدولية في السلع والخدمات قد بلغ من الزيادة مبلغاً حيث تجاوزت قيمة إجمالي السلع والخدمات التي تم تدولها دولياً في ذلك العام 4 تريليون دولار.

بعدها بتسع سنوات، ورغم تباطؤ الاقتصاد العالمي مصحوباً بالأزمة المالية الآسيوية التي بدأت عام 1997، بلغ حجم التجارة الدولية في السلع والخدمات 6.8 تريليون دولار حتى أن القيمة الدولارية لإجمالي الصادرات العالمية عام 1999 كانت تفوق الناتج القومي الإجمالي لكل دولة من دول العالم على حدة، ماعدا الولايات المتحدة الأمريكية. وقد كان أكثر من 25% مما يتم إنتاجه على مستوى العالم يتم تصديره، وهو ما يعد مقياساً آخر لحجم وأهمية التجارة الدولية.

وقد بلغت قيمة الصادرات السلعية ما قيمته 5.5 تريليون دولار من 6.8 تريليون دولار هي قيمة إجمالي التجارة الدولية في السلع والخدمات عام 1999، وهو ما يناهز17 ضعفاً لقيمة الصادرات السلعية قبلها بـ 29 عاماً.

وعلى الجانب الآخر بلغت قيمة التجارة في الخدمات في نفس الفترة 1.3 تريليون دولار (أي أقل من 20% من إجمالي التجارة الدولية).

ويلاحظ هنا أنه في حين كان نصيب تجارة الخدمات كنسبة من إجمالي التجارة الدولية ضئيلاً- سواء كقيمة مطلقة أو نسبياً مقارنة بالتجارة السلعية- إلا أن التجارة الدولية في الخدمات شهدت نمواً متسارعاً في السنوات الأخيرة، وكان نموها أسرع من نمو التجارة السلعية.

ورغم أن الجزء الأكبر من الزيادة في إجمالي قيمة التجارة الدولية يمكن إرجاعه إلى ارتفاع معدلات التضخم، إلا أنه حتى باستخدام الرقم القياسي للأسعار، والذي يلاشي آثار التضخم كان حجم التجارة الدولية عام 1999 حوالي أربعة أضعاف نظيره عام 1970 (بزيادة سنوية مقدارها 5.2% تقريباً).

ولكن.. إلى أي مدى كانت التفاوتات بين الدول المختلفة في معدل نمو التجارة الدولية؟ وهل كان لبعض الدول حظاً أوفر من غيرها في هذا الصدد؟

رغم وجود بعض الاختلافات، إلا أن صادرات أغلب الدول قد ازدادت بنفس المعدل تقريباً كمتوسط عالمي. وإذا أردنا قدراً أكبر من الدقة والتخصيص فإنه يمكننا القول أن دول الاتحاد الأوربي European Union (EU)، والدول النامية ككل تجاوزت المعدل العالمي.

وقد لعبت كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) دوراً ملحوظاً في توليد الصادرات حيث أشارت البيانات الصادرة عن منظمة التجارة العالمية International Trade Administration إلى أن الشركات المصنفة باعتبارها صغيرة أو متوسطة الحجم (والتي يقل عدد العاملين بها عن 500 عامل أو موظف وفقاً لهذا التصنيف) مثلت في بدايات القرن الحالي 96.7% من إجمالي المصدرين الأمريكيين.

ففي 47 ولاية أمريكية– وفقاً لبيانات منظمة التجارة العالمية– كان أكثر من نصف المؤسسات التصنيعية التي قامت بتصدير السلع هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم (SMEs) في حين مثلت الشركات الصغيرة جداً

(والتي يقل عدد العمال بها عن 20 عامل) ما يقرب من 65% من المؤسسات التصديرية الأمريكية لتستحوذ بذلك على 14% من الصادرات السلعية الأمريكية.

أما بالنسبة للشركات التي يقل فيها عدد العمال عن 100 عامل فكان نصيبها حوالي 21.5 % من الصادرات السلعية الأمريكية.

حاصل ما تقدم أن نسبة الصادرات السلعية الأمريكية المتولدة عن شركات صغيرة ومتوسطة الحجم قد تزايدت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة. وتشير البيانات أيضاً إلى أن 40% تقريباً من صادرات الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم قد اتجهت إلى كل من كندا، اليابان، المكسيك (31.2 ، 18.5 ، 16.7 بليون دولار على التوالي).

كذلك لعبت الأسواق الناشئة Emerging Markets دوراً هاماً بالنسبة للشركات التصديرية صغيرة ومتوسطة الحجم حيث زادت صادرات SMEs إلى تلك الدول بدرجة ملحوظة. كما يلاحظ أن أكثر من 69% من صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى هذه الدول قام بها مصدرون تجار أو شركات غير تصنيعية.

2-4 التغيرات في اتجاهات التجارة الدولية

رأينا كيف حقق حجم التجارة الدولية طفرة هائلة في السنوات الأخيرة، وتنامى إلى درجة تشير دلالاتها إلى الأهمية التي تحتلها التجارة الدولية في عالم يزداد انفتاحاً يوماً بعد يوم.

والخطوة المنطقية الآن هو أن نتعرف على اتجاهات التجارة الدولية، ونتساءل: إلى أين اتجهت تلك التدفقات الضخمة من السلع خاصة وأننا قد ذكرنا أن حجم التجارة السلعية (في صورة بضائع فقط) قد تجاوزت 5.5 تريليون دولار في بداية القرن الحالي؟!!

يخطئ من يظن أن التجارة الدولية تتمثل فقط في سلع تصنيعية يتم تصديرها بواسطة الدول الصناعية إلى الدول النامية في مقابل الحصول على السلع الأولية من تلك الدول.

فالناظر إلى تدفقات التجارة الدولية من السلع والخدمات خلال السنوات العشر الماضية يستطيع أن يدرك ببساطة أن هذا الظن لا يمكن قبوله إلا بشكل جزئي وفي إطار أكثر تخصيصاً حيث يتبين من البيانات المتاحة بشأن اتجاهات التجارة لعدد من الدول أنه في حين أن أكثر من نصف الصادرات التي تم تصديرها من دول نامية قد اتجهت إلى دول متقدمة، إلا أن هذه النسبة قد تناقصت بدرجة كبيرة.

أيضاً لوحظ أن ما يقرب من ثلاثة أرباع الصادرات المتجهة من دول صناعية متقدمة تذهب إلى دول صناعية أخرى، وليس إلى دول نامية.

ولأن لكل قاعدة استثناءاتها فإن دولاً مثل اليابان، والولايات المتحدة، واستراليا، ونيوزيلندا قد مثلت الاستثناءات على تلك القاعدة حيث تتجه نسبة كبيرة من صادرات تلك الدول إلى دول نامية وليس إلى دول متقدمة.

أحد الأسباب التي جعلت مبيعات اليابان مثلاً تتجه إلي دول نامية بدلاً من اتجاهها إلى الدول المتقدمة هو أن المنتجات اليابانية تتمتع- منذ بداية التسعينات- بسوق رائج في هذه الدول تستطيع من خلاله توزيع نسبة أكبر من الإنتاج.

ولأن اليابان ليس لديها مصدر محلي للعديد من المواد الخام التي تحتاج إليها في عملياتها الإنتاجية، فإنها تلجأ إلى استيرادها من خلال شركات تصديرية في الدول النامية. هذه الشركات التي تحصل من خلالها اليابان على مستلزمات الصناعة اليابانية من مواد خام ومكونات أو سلع أولية تعمل في نفس الوقت على تسويق المنتجات الصناعية اليابانية بما في ذلك السلع الرأسمالية والسلع الاستهلاكية بدءاً من المكونات الإلكترونية وحتى الآلات والمعدات التي تستخدم في الصناعة. فالعديد من الشركات اليابانية التي تعمل في مجال الإلكترونيات والحاسبات وبعض المجالات الأخرى قامت بنقل عملياتها التصنيعية إلى دول ذات مستويات تكلفة أقل مثل الصين وبعض دول جنوب شرق آسيا Southeast Asian Countries التي تنتج واردات أساسية لليابان لتحل هذه السلع محل منتجات كان إنتاجها يتم بشكل تقليدي في اليابان.

وأكثر من ذلك، عندما قامت دول صناعية أخرى بفرض قيود على الواردات من المنتجات اليابانية لحماية صناعاتها المحلية اتجهت الشركات التجارية اليابانية إلى توسيع جهودها للبيع في الدول النامية. وقد لاقت تلك الجهود بالفعل بعض النجاح.

أيضاً قامت الولايات المتحدة الأمريكية بتصدير نسبة صغيرة من منتجاتها إلى الدول المتقدمة بينما اتجهت النسبة الأكبر من صادراتها إلى الدول النامية، إلا أن الأسباب هنا كانت مختلفة إلى حد ما عن نظيرتها بالنسبة للحالة اليابانية حيث أن عدد فروع المنشآت الأمريكية في الدول النامية يفوق كثيراً عدد فروع الشركات اليابانية في تلك الدول. ويمكن اعتبار الفروع الأمريكية بمثابة كبار العملاء للشركات الأمريكية الأم.

يضاف إلى ذلك أن بعض المشترين في دول جنوب شرق آسيا يفضلون الشراء من الشركات الأمريكية خاصة عندما يتذكرون أن اليابان كانت إحدى الدول المعادية في الحرب العالمية الثانية وما قبلها.

كذلك كان هناك تغيراً ملحوظاً في اتجاه تجارة استراليا ونيوزيلاندا، والتي انتقلت من أوربا وشمال أمريكا إلى جنوب شرق آسيا.

الاتجاه المتغير للتجارة The Changing Direction of Trade

يتغير اتجاه التجارة الدولية بصفة مستمرة بين مختلف دول العالم ومناطقه عبر الزمن. ويؤثر تطوير اتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية جوهرياً على مستوى ونسبة تدفقات التجارة داخل كل منطقة، وفيما بين المناطق بعضها البعض.

فعلى سبيل المثال نجد أن أغلب الصادرات الكندية تذهب إلى الولايات المتحدة، وذلك كنتيجة أساسية لإبرام اتفاقية التجارة الحرة بين أمريكا وكندا U.S- Canada Free Trade Agreement ثم اتفاق التجارة الحرة لأمريكا الشمالية.

ويبدو أن المصدرين الأمريكيين استطاعوا أن يصنعوا أنفاقاً أو قنوات تسويقية في أسواق الدول النامية، تلك الدول التي تبيع بدورها المزيد من السلع إلى الولايات المتحدة، وهو ما يمكن إرجاعه جزئياً إلى القدرة المتزايدة للمصدرين الأمريكيين على تصدير السلع المصنعة، .وإلى نمو التجارة المتبادلة بين الشركات الدولية الأم وفروعها في الدول النامية.

وفكرة تزايد التبادل التجاري بين أطراف الاتفاقات التجارية لابد وأن تضفي بظلالها على الخيارات المتاحة للشركات الدولية بشأن المواقع الإنتاجية والأماكن التي تفضل تلك الشركات أن تنشئ فيها عملياتها التصنيعية. مع ملاحظة أن كل من الولايات المتحدة واليابان واستراليا تقتسم صادراتها بنسبة 50%- 50% فيما بين دول متقدمة ودول نامية (وهذا لا ينطبق بالطبع على أوربا).

3-4 الأطراف الرئيسية في التجارة الدولية

Major Trading Partners

ربما يمكننا الاتفاق على أن أحد أهم دعائم تحليل عملية التبادل التجاري بين دول العالم هو التعرف على المنظومة التجارية في الدول التي تمثل-إن جاز التعبير- أقطاباً للتجارة العالمية، خاصة تلك الدول التي تحتل مركزاً هاماً في استيراد السلع والخدمات وتعد من كبار المشترين لسلع الدول المصدرة.

وينطوي ذلك على تحليل ودراسة مناخ الأعمال في الدول المستوردة، والتعرف على التقنينات والقواعد التي تحكم أنشطة الاستيراد التأكد من أنه لا توجد اعتراضات أو مناهضات ثقافية في مواجهة شراء سلع هذه الدولة المصدرة أو تلك (كما يحدث أحياناً في بعض الدول الإسلامية مثلاً حال مقاطعة شعوبها بضائع ومنتجات إحدى الدول التي توجه- من وجهة نظرهم- نوعاً من الإهانة بصورة أو بأخرى للقيم والثوابت الإسلامية).

أيضاً من الأمور الهامة هنا دراسة وسائل نقل المنتجات والبضائع والظروف المتعلقة بالوسطاء الذين تتم من خلالهم عملية الاستيراد (تجار- بنوك ..الخ)، وكذلك مدى توافر الصرف الأجنبي لدفع مقابل الصادرات.

من ناحية أخرى، ربما يحدث أحياناً شكل من أشكال الضغط الحكومي على المستوردين في دولة ما للشراء من دول تمثل عملاء هامين أو شركاء تجاريين على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لهذه الدولة.

ومثالاً على ذلك الوضع في كل من اليابان وكوريا وتايوان التي بذلت حكوماتها جهوداً مضنية لحفز مواطنيها على شراء المزيد من السلع الأمريكية.

ومن هنا يمكننا القول بوجود اعتبارات هامة تحكم عملية اختيار الشركاء التجاريين في المنظومة الدولية، فهاهي الدول المتقدمة تميل إلى توسيع نطاق التبادل التجاري مع بعضها البعض. وها نحن نجد كل من المكسيك وكندا تمثلان شريكين تجاريين أساسيين للولايات المتحدة نظراً لوجود حدود مشتركة بينهما وبينها مما يعني تكاليف نقل أقل، ووقت أقل لنقل البضائع، وعملية اتصال بين المشترين والبائعين أكثر يسراً وأرخص تكلفة.

وقد انتهى الأمر إلى انضمام هاتين الدولتين (المكسيك وكندا) إلى اتفاقية أمريكا الشمالية للتجارة الحرة North American Free Trade Agreement، وهو ما يدعونا إلى الثقة بأن أهمية الشراكة التجارية بين المكسيك وكندا والولايات المتحدة سوف تشهد مزيداً من النمو والتوسع المستمر.

مثال آخر يمكن أن نلحظه بالنظر إلى التغير الملحوظ في ترتيب الشركاء التجاريين للولايات المتحدة في العقدين الماضيين. ليس فقط الترتيب هو الذي تغير، وإنما أيضاً تغيرت الأهمية النسبية للدول التي يتم معها التبادل التجاري من المنظور الأمريكي حيث تزايدت الأهمية النسبية لدول شرق وجنوب شرق آسيا خلال تلك الفترة، فدول مثل الصين وكوريا الجنوبية وتايوان وماليزيا وسنغافورة وتايلاند والفلبين هي أهم الدول التي تمد الولايات المتحدة الأمريكية بكميات ضخمة من المنتجات والمكونات الإلكترونية والسلع الأخرى المكثفة لعنصر العمل Labor- Intensive Goods حيث يتم إنتاج العديد من تلك السلع بواسطة فروع لشركات أمريكية دولية النشاط.

أيضاً هناك الكثير من الدول الآسيوية ظهرت على الساحة مؤخراً باعتبارها دول مستوردة للسلع الأمريكية، وذلك لأسباب متفاوتة منها مثلاً ارتفاع مستويات المعيشة لأغلب شعوب تلك الدول بما يمكنها من التطلع إلى المنتجات المستوردة، وكذلك زيادة حصيلة صادراتها والتي توفر القدر اللازم من الصرف الأجنبي لدفع مقابل السلع المستوردة.

من ذلك أيضاً أن هذه الدول الآسيوية تقوم بشراء كميات ضخمة من السلع الرأسمالية من أجل التوسع الصناعي ودعم أنشطتها التصنيعية.

كما أننا لا يمكن أن نغفل دور حكومات تلك الدول في زيادة وارداتها من الولايات المتحدة، والذي يتم تحت ضغط الحكومة الأمريكية عليها لتدنية وتعويض جزء من صادرات الدول الآسيوية المتزايدة للولايات المتحدة الأمريكية.

4-4 نظريات التجارة الدولية

International Trade Theories

في تناولنا لنظريات التجارة الدولية لا يسعنا إلا أن نبدأ القصة من بدايتها..

وبداية القصة في كافة أدبيات التحليل الاقتصادي هي "آدم سميث". ذلك العالم الذي أثارت فلسفته الاقتصادية دهشة الكثيرين وكانت موضع اهتمام كل من جاء بعده من الاقتصاديين.

ولأن كتابات "سميث" بدأت بالهجوم على فلسفة من عرفوا بـ"المركنتاليين" Mercantilists .. فلتكن هذه هي البداية.

كانت المركنتالية Mercantilism ترى أن ثروة أي دولة ورفاهيتها تعتمد أساساً على مقدار ما يتراكم لديها من موارد (والتي غالباً ما تكون متمثلة في كمية الذهب لديها)، وأنه لزيادة ثروة الدولة يجب على الحكومة أن تتدخل بسياساتها لتشجيع الصادرات وتثبيط الواردات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق فائض تجاري يتم استخدامه لدفع مقابل الذهب والفضة.

وبالفعل أدت القيود على الاستيراد- مثل حصص الواردات - إلى تقليل الاستيراد ، في حين أدى الدعم الحكومي للمصدرين إلى زيادة الصادرات فكانت المحصلة هي زيادة الفائض التجاري.

ورغم أن الآراء المركنتالية انتهت بنهاية القرن السابع عشر، إلا أن ظلالها استمرت تحيط بالواقع الاقتصادي أعواماً طويلة فكان المؤشر على أفضلية الميزان التجاري للدولة هو أن تزيد صادراتها من السلع والخدمات على وارداتها منها.

وأكثر من ذلك فإنه في الحسابات الخاصة بميزان مدفوعات الدولة كانت الصادرات تقيد على أنها "مدفوعات موجبة" ، في حين تقيد الواردات على أنها مدفوعات سالبة، وذلك باعتبار الأولى مصدراً للتدفقات النقدية إلى داخل الدولة والثانية هي مصدر للتسربات النقدية إلى خارج الدولة. ثم جاءت فلسفة "آدم سميث" لتطيح بآراء المركنتاليين وتنثرها أدراج الرياح.

فقد قرر سميث أن كل من اتجاه وحجم ومكونات التجارة الدولية يجب أن يتحدد وفقاً لقوى السوق بعيداً عن أي تدخل حكومي حيث تؤدي حرية التجارة- في رأيه- إلى تخصص كل دولة في إنتاج السلع التي يمكنها أن تنتجها بكفاءة أكثر، أي السلع التي يكون للدولة ميزة مطلقة في إنتاجها. وكانت هذه هي بداية التنظير للتجارة الدولية..

وسوف نتناول فيما يلي كل من النظريات التقليدية والنظريات الحديثة في التجارة الدولية.

4-4-1 النظريات التقليدية في التجارة الدولية:

أولاً: نظرية الميزة المطلقة

Theory of Absolute Advantage

وتعني الميزة المطلقة هنا تميز دولة ما عن الدول الأخرى في قدرتها على إنتاج المزيد من سلعة معينة بنفس القدر من المدخلات، أو قدرتها على إنتاج نفس الكمية من السلعة بتكلفة أقل.

وتنسب هذه النظرية إلى الاقتصادي "**آدم سميث**"، والذي أوضح أن كل دولة يمكنها أن تتخصص في إنتاج السلعة التي تتمتع بميزة مطلقة في إنتاجها على أن تقوم بتصدير الفائض من إنتاجها لدفع مقابل الواردات من السلع الأخرى التي يتم إنتاجها بكفاءة أكثر في دولة أخرى.

وهكذا يوضح "سميث" من خلال مفهومه عن الميزة المطلقة أن كلتي الدولتين اللتين تمثلان طرفي عملية التبادل التجاري يمكنها أن تحقق مكاسب من هذا التبادل.

وتقوم نظرية الميزة المطلقة على عدة افتراضات، من أهمها:

1- توافر ظروف المنافسة الكاملة Perfect Competition في الأسواق الدولية.

2- لا توجد تكاليف نقل في عالم مكون من دولتين فقط تنتجان سلعتين اثنين (وذلك للتبسيط).

ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالي:

بافتراض أنه لدينا دولتان (أ)، (ب) تنتج كل منهما السلعتين (س)، (ص) بحيث أن كل دولة من الدولتين لديها وحدتين من المدخلات تستطيع أن تستخدمها إما في إنتاج السلعة (س) أو في إنتاج السلعة (ص) بحيث تستخدم كل دولة منهما وحدة واحدة من المدخلات لإنتاج السلعتين.

وإذا كانت كل وحدة من المدخلات (توليفة من الأرض والعمل ورأس المال) يمكن أن تنتج كميات معينة من السلعتين، والتي يوضحها الجدول (4-1):

جدول (4-1)

حجم الإنتاج لكل من السلعتين في الدولتين (أ)، (ب)

قبل التخصص وقيام التجارة بينهما

السلعة	الدولة (أ)	الدولة (ب)	الإجمالي
س (بالطن)	3	1	4
ص (بالوحدة)	2	4	6

إذا لم تقم أي من الدولتين بالاستيراد أو التصدير، فإن الكميات التي يوضحها الجدول التالي تبين أيضاً المتاح من السلعتين للاستهلاك المحلي. وهو عبارة عن إجمالي الناتج من كلتا السلعتين هو 4 طن من السلعة (س)، 6 وحدات من السلعة (ص).

في الدولة (أ) يمكن إنتاج 3 أطنان من (س) أو وحدتين من (ص) باستخدام وحدة واحدة من المدخلات. ومن ثم فإن يجب أن يتساوى سعر 3 أطنان من (س) مع سعر الوحدتين من (ص).

أما في الدولة (ب) فيمكن إنتاج طن واحد من (س) أو 4 وحدات من (ص) باستخدام وحدة المدخلات. ولذلك فإن تكلفة إنتاج طن من (س) تساوي تكلفة إنتاج 4 وحدات من (ص).

وفقاً لهذا فإن الدولة (أ) لها ميزة مطلقة في إنتاج السلعة (س) في حين تتمتع الدولة (ب) بميزة مطلقة في إنتاج السلعة (ص).

ووفقاً لمعطيات المثال السابق فإن منتج السلعة (س) في الدولة (أ) يستطيع أن يحصل على وحدتين فقط مقابل 3 وحدات من السلعة (ص) في دولته (أ).

بالمثل، بمجرد أن يدرك منتجي السلعة (ص) في الدولة (ب) أنهم يستطيعون الحصول على أكثر من طن من السلعة (س) مقابل كل 4 وحدات من (ص) في (أ) فسوف يقبلون على مبادلة السعة (ص) التي تنتجها الدولة (ب) بالسلعة (س) التي تنتجها (أ).

لكن ماذا يحدث في حالة تخصص كل دولة في إنتاج إحدى السلعتين؟!

بافتراض أن كل من الدولتين قررت أن تستخدم مواردها في إنتاج السلعة التي تستطيع إنتاجها بكفاءة أكثر، فإن الجدول التالي يوضح إنتاج كل دولة في ظل هذا الوضع حيث يتم إنتاج كمية أكبر من الناتج باستخدام نفس الكمية من المدخلات:

جدول (4-2)

حجم الإنتاج لكل من السلعتين في الدولتين (أ)، (ب)

بعد التخصص في إنتاج السلعة ذات الميزة المطلقة

السلعة	الدولة (أ)	الدولة (ب)	الإجمالي
س (بالطن)	6	0	6
ص (بالوحدة)	0	8	8

شروط التجارة Terms of Trade

في ظل التخصص، يزداد إجمالي الناتج من كلتا السلعتين. لكن لكي يتم استهلاك كلتا السلعتين ينبغي على الدولتين أن يتبادلا معاً جزء من الفائض في إنتاجهما.

ففي المثال السابق، سوف يقوم منتجي السلعة (ص) في الدولة (أ) بمبادلة جزء من إنتاجهم مقابل السلعة (س) إذا استطاعوا أن يحصلوا على أكثر من طن من (س) الذي يمكنهم الحصول عليه مقابل 4 وحدات من (ص) في الدولة (ب). وكذلك فإن منتجي (س) في الدولة (أ) سوف يبادلون السلعة (س) بالسلعة (ص) في الدولة (ب) إذا استطاعوا أن يحصلوا على وحدة من (ص) مقابل أقل من 1.5 طن من (س). فإذا قررت الدولتان أن يحدث بينهما تبادل تجاري بحيث تستفيد كلتاهما، فسوف تتفقان على أن يكون معدل التبادل هو 1.25 طن من (س) مقابل وحدة واحدة من (ص).

وفي هذه الحالة سوف تستفيد كلتا الدولتين من التخصص لأن كلاً منهما الآن يكون لديها الكميات التالية من السلعتين:

جدول (4-3)

حجم الإنتاج لكل من السلعتين في الدولتين (أ)، (ب)

بعد التخصص وقيام التجارة بينهما

السلعة	الدولة (أ)	الدولة (ب)	الإجمالي
س (بالطن)	3	3	6
ص (بالوحدة)	4	4	8

المكاسب من التخصص والتجارة

Gains from Specialization and Trade

لأن كل دولة قد تخصصت في إنتاج السلعة التي تنتجها بكفاءة أكثر، ثم قامت بمبادلة الفائض من إنتاجها بسلع تنتجها بكفاءة أقل، فإن كلتا الدولتين قد استفادت. لكن ماذا لو كانت الدولة تتمتع بميزة مطلقة في كلتا السلعتين (س، ص)؟! هل لا زال هناك أساس للتبادل التجاري بين الدولتين؟!! تقودنا الإجابة على هذا السؤال إلى نظرية أخرى من نظريات التجارة الدولية، وهي نظرية الميزة النسبية.

ثانياً: نظرية الميزة النسبية

Theory of Comparative Advantage

تنسب هذه النظرية إلى الاقتصادي "ريكاردو" Ricardo (1817)، والذي أوضح أنه حتى إذا كانت الدولة تتمتع بميزة مطلقة في إنتاج السلعتين فإن الدولتين قد تستمران في التجارة وتحصل كل منهما على مزايا طالما أن الدولة الأقل كفاءة ليست أقل كفاءة بنفس المقدار في إنتاج كلتا السلعتين. وهذا هو أساس نظرية الميزة النسبية، والتي تشير إلى أن الدولة التي تعاني من عدم كفاءة (أو عدم وجود ميزة مطلقة) في إنتاج السلعتين بالنسبة لدولة أخرى يكون لها ميزة نسبية في إنتاج السلعة التي تكون لها فيها ميزة نسبية مقارنة بالسلعة الأخرى.

فلنفترض في مثالنا السابق أن الدولة (أ) تتمتع بميزة مطلقة في إنتاج كل من السلعتين (س، ص)، وهو ما يؤدي إلى نتيجة مختلفة مؤداها أن الدولة (ب)- مقارنة بالدولة (أ)- هي أقل كفاءة في إنتاج (س) بدرجة أكبر نسبياً من عدم كفاءتها في إنتاج (ص).

ومن ثم فإن الدولة (ب) يكون لها ميزة نسبية- وفقاً لريكاردو- في إنتاج السلعة (ص)، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (4-4)

السلعة	الدولة (أ)	الدولة (ب)	الإجمالي
س (بالطن)	6	3	9
ص (بالوحدة)	5	4	9

وفي حالة ما إذا تخصصت كل دولة في السلعة التي تتمتع فيها بميزة نسبية فإن الناتج من السلعتين سوف يكون كما يلي:

جدول (4-5)

السلعة	الدولة (أ)	الدولة (ب)	الإجمالي
س (بالطن)	12	0	12
ص (بالوحدة)	0	8	8

في هذه الحالة، إذا اتفقت الدولتان على معدل تبادل 1 : 1 أي تبادل وحدة من السلعة (ص) مقابل طن من السلعة (س) فإن كلتاهما سوف تحقق مكاسباً من التخصص والتبادل التجاري يوضحها الجدول التالي:

جدول (4-6)

السلعة	الدولة (أ)	الدولة (ب)	الإجمالي
س (بالطن)	8	4	12
ص (بالوحدة)	4	4	12

يلاحظ هنا أن الدولة (أ) أصبح لديها بعض الفائض في السلعة (س) ووحدة واحدة أقل من (ص) مما كان من قبل. والدولة (ب) لديها مزيد من السلعة (س) ونفس الكمية من السلعة (ص). وعلى منتجي (س) في هذه الحالة أن يتمكنوا من مبادلة 2 طن من فائض الإنتاج لديهم بوحدتين في مكان آخر. ومن ثم تكون النتيجة النهائية كالتالي:

جدول (4-7)

السلعة	الدولة (أ)	الدولة (ب)
س (بالطن)	6	4
ص (بالوحدة)	6	4

تصبح المكاسب من التخصص والتجارة في هذه الحالة كما يلي:

جدول (4-8)

السلعة	الدولة (أ)	الدولة (ب)
س (بالطن)	1	1
ص (بالوحدة)		

4-4-2 النظريات الحديثة في التجارة الدولية:

أولاً: نظرية "هكشر – أولين" Heckscher-Ohlin Theory

تقرر هذه النظرية أن السبب وراء اختلاف تكاليف الإنتاج– على المستويين العالمي والإقليمي– هو الاختلافات في عرض عوامل الإنتاج بين الدول. فالسلع التي يتطلب إنتاجها كميات كبيرة من عامل إنتاجي رخيص نسبياً تكون تكاليف إنتاجها أقل نسبياً من السلع التي تحتاج في إنتاجها إلى كميات من عامل إنتاجي أكثر ندرة (أغلى نسبياً). وبالطبع فإن السلع ذات التكاليف الإنتاجية الأقل يمكن بيعها في الأسواق العالمية بأسعار أقل.

على سبيل المثال، تتمتع الصين بوفرة نسبية في عنصر العمل مقارنة بنيوزيلاندا وهو ما يدفع الصين إلى التركيز على إنتاج سلع مكثفة لعنصر العمل Labor-Intensive Goods.

أما نيوزيلاندا- والتي تتمتع بوفرة نسبية في عنصر رأس المال مقارنة بعنصر العمل- فمن المنطقي أن تتخصص في إنتاج السلع كثيفة رأس المال Capital- Intensive Goods.

وعندما تقوم تلك الدولتان بالتبادل التجاري فيما بينهما سوف تحصل كل منهما على السلع التي تتطلب كميات كبيرة من العامل الإنتاجي النادر نسبياً بسعر أقل، ومن ثم سوف تستفيد كلتاهما من هذه العملية.

ولكن.. إلى أي مدى يمكننا القول أن هذه النظرية واقعية ومفيدة فعلاً في تفسير أنماط التجارة السائدة ؟!

يلاحظ بالفعل أن دولة مثل استراليا- والتي تتمتع بوفرة نسبية في عنصر الأرض- تصدر سلعاً مكثفة لعنصر الأرض Land-Intensive Goods (مثل بعض المحاصيل الزراعية)، بينما تعتمد دولة مثل هونج كونج على تصدير سلع مكثفة لعنصر العمل.

ولكن لكل قاعدة استثناءاتها.. فهذا الوضع لا ينطبق على جميع دول العالم. إلا أن استثناءات هذه القاعدة يمكن إرجاعها جزئياً إلى فروض نظرية "هكشر أولين" نفسها. فمثلاً تفترض النظرية أن أسعار عوامل الإنتاج تعتمد فقط على الوفرة النسبية لتلك العوامل، وهذا الافتراض مردود عليه لأن أسعار عوامل الإنتاج لا تتحدد في ظروف منافسة كاملة.

وأوضح مثال لذلك هو سعر عنصر العمل (الأجر)، والذي يتحدد وفقاً لاعتبارات تتعلق بضغط قوى معينة لزيادة الحد الأدنى للأجور إلى درجة ربما تفوق كثيراً السعر الذي يمكن أن يتحدد استناداً إلى مدى وفرة عنصر العمل أو إنتاجيته. ونفس الوضع ينطبق على الامتيازات الضريبية التي تمنح لتشجيع وجذب الاستثمار، والتي تجعل تكلفة رأس المال في كثير من الأحيان أقل من التكلفة السوقية له.. وهكذا.

ومحصلة ذلك أن أسعار عوامل الإنتاج لا تعكس بشكل كامل عرض تلك العوامل.

أيضاً افترضت النظرية ثبات المستوى التكنولوجي وتوافره عالمياً. وهو افتراض غير واقعي لأن الفجوة الزمنية سوف تظل قائمة دائماً بين تقديم أسلوب إنتاجي جديد وبين تطبيق هذا الأسلوب على المستوى الدولي. ونتيجة لذلك غالباً ما يمنح التقدم التكنولوجي فرصة أفضل للدولة لكي تنتج سلعاً أقل تكلفة من نظيرتها في الدول التي تتمتع بوفرة في العناصر الإنتاجية ولكنها تعمل في ظل مستوى تكنولوجي أقل تقدماً.

لغز ليونتيف Leontief Paradox

قام الاقتصادي "فاسيلي ليونتيف" Wassily Leontief بعمل دراسة **تلقي الضوء على أهمية نظرية "هكشر – أولين" كمؤشر لاتجاه التجارة الدولية.**

تلك الدراسة- والتي أطلق عليها "لغز ليونتيف" (أو إشكالية ليونتيف) وجدت أن الولايات المتحدة الأمريكية -إحدى أهم الدول التي تتمتع بوفرة في عنصر رأس المال- تقوم أيضاً بتصدير سلع كثيفة العمل، وهو ما أرجعه

عديد من الاقتصاديين إلى كون الولايات المتحدة تصدر سلعاً كثيفة التكنولوجي Technology-Intensive Goods، وهي سلع يتم إنتاجها بواسطة عمالة عالية المهارة مما يتطلب كميات ضخمة من رأس المال لتعليم وتدريب عنصر العمل.

بعد ذلك، وفي عام 1994 تحديداً، أوضحت دراسة أجرتها جامعة هارفارد أن الولايات المتحدة قامت بزيادة صادراتها من السلع التي تتطلب مهارة عالية إلى الدول النامية في حين قللت إنتاجها من السلع التي لا تتطلب مهارة إنتاجية عالية، وهو ما تم تفسيره بأن العديد من السلع يمكن إنتاجها سواء بعمليات إنتاجية مكثفة للعمل أو مكثفة لرأس المال.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى نظرية "هكشر- أولين" تجاهلها للعوامل المحددة لحجم واتجاه التجارة الدولية بخلاف عامل الندرة والوفرة في عناصر الإنتاج وتأثيره على تكاليف الإنتاج، ومن هذه العوامل:

1- اختلاف الأذواق Differences of Tastes

وهو عامل هام على جانب الطلب لا يمكن إنكاره حال التعامل مع أي نظرية اقتصادية. ورجال الأعمال بصفة عامة لا يمكنهم تجاهل اختلاف الأذواق الذي يمكن أن يعكس بالكامل اتجاه التجارة الذي تتنبأ به نظرية الميزة النسبية لتتجه تدفقات السلع من الدول ذات التكلفة الإنتاجية الأعلى إلى الدول ذات التكلفة الأقل. ففرنسا مثلاً تبيع تصدر سلعاً مثل الملابس ومياه الشرب إلى دول تنتجها وتبيعها بأسعار أقل، وكذلك ألمانيا وإيطاليا. وهنا لا يتم شراء تلك السلع على أساس أسعارها فقط- فأسعارها بالفعل أعلى نسبياً- وإنما على أساس اختلاف الأذواق أيضاً.

2-اختلاف قيم العملات

Differences in Currencies' Values

يمكن أن تتأثر الميزة النسبية لأي دولة جوهرياً بالفروق بين تكاليف عوامل الإنتاج مقومة بعملتها المحلية، وتكاليف عوامل الإنتاج مقومة بعملات أخرى، وهو ما يمكن أن تلعب دوراً لا يمكن تجاهله في تغيير اتجاه التجارة الدولية حيث أن قرار المفاضلة بين خياري الشراء محلياً أو الاستيراد من الخارج يحتاج من أطراف التبادل التجاري معرفة الأسعار بعملاتهم المحلية من خلال استخدام سعر الصرف Exchange Rate.

3-دورة حياة السلعة Product Live Cycle

يتأثر حجم واتجاه التجارة بعامل هام يمكن تفسيره من خلال ما يعرف بمفهوم "دورة حياة السلعة" أو "دورة حياة المنتج". وهذا المفهوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالدور الذي يلعبه الابتكار في أنماط التجارة الدولية.

وسوف نلقي مزيداً من الضوء على هذا المفهوم من خلال النظرية التالية من النظريات الحديثة في التجارة الدولية..

ثانياً: نظرية دورة حياة المنتج Product Live Cycle

تشير تلك النظرية إلى أن أي منتج جديد يمكن أن يمر بأربع مراحل، وهي كالتالي:

أ- مرحلة التصدير:

في أغلب الدول الصناعية الكبرى ذات الأعداد الضخمة من المستهلكين ذوي الدخول المرتفعة نجد أن المنتجين يتنافسون على اكتشاف أفضل الأساليب لإشباع رغبات المستهلكين وحاجاتهم من السلع والخدمات. ولتقديم منتج جديد أو سلعة جديدة تقوم المنشآت بدعم أنشطة البحث والتطوير فيها بالتنسيق مع منتجي المستلزمات التي يحتاجها إنتاج السلعة الجديدة أو تطوير السلع الموجودة.

وفي هذه المرحلة يتم إحداث تغييرات مستمرة في الطرق الإنتاجية لاستحداث منتج يتوافق مع رغبات المستهلكين ويحقق للدولة سبقاً في إنتاج هذا المنتج على المستوى العالمي حيث تصبح هذه الدولة هي المنتج الوحيد في العالم لهذا المنتج الجديد، وهو ما يجعل لشركات تلك الدولة عملاء في الخارج ومن ثم يؤدي إلى خلق سوق تصديرية لهذا المنتج.

ب- مرحلة الإنتاج بالخارج:

في هذه المرحلة يصبح للمستهلكين بالخارج-خاصة في الدول المتقدمة- احتياجات مماثلة وقدرة شرائية مرتفعة مما ينتج عنه نمو حجم صادرات الدولة المنتجة للمنتج الجديد إلى أسواق تلك الدول حتى يصبح حجم الصادرات كبيراً بما يكفي لدعم إنتاج محلي من ذلك المنتج. وهنا نجد أنه إذا كانت المنشأة المبتكرة لهذا المنتج الجديد هي منشأة متعددة الجنسيات فإنها سوف تمد فروعها بالخارج بالمعلومات والتفاصيل الكاملة بشأن كيفية إنتاج هذا المنتج.

وفي حالة عدم توافر هذه الفروع فإن رجال الأعمال في الخارج (في خارج الدولة المنتجة للسلعة الجديدة) سوف يسعون للحصول على تراخيص لإنتاج هذا المنتج. وهكذا سوف يبدأ الإنتاج بالخارج وسوف تستمر الدولة المنتجة في التصدير إلى الأسواق التي لا يتم الإنتاج فيها، إلا أن النمو في حجم صادراتها سوف يتناقص.

ج- مرحلة المنافسة الخارجية في أسواق التصدير:

في مرحلة تالية- وعندما يكتسب المنتجون القدامى الخبرة الكافية في مجال الإنتاج والتسويق- سوف تنخفض تكاليفهم الإنتاجية، وسوف يدفعهم تشبع أسواقهم المحلية إلى البحث عن مشترين آخرين في مكان آخر، وربما يصبحون قادرين على التفوق على المنتجين الأصليين إذا كانوا يتمتعون بميزات بالنسبة لتكلفة عنصر العمل أو المواد الخام.

وفي هذه المرحلة تتنافس المنشآت الأجنبية في أسواق التصدير. ونتيجة لذلك سوف تستمر المبيعات من صادرات الدولة الأصلية المنتجة للسلعة في التناقص.

د- مرحلة منافسة الواردات:

إذا مكنت المبيعات المحلية والتصديرية المنتجين الآخرين من الحصول على وفورات الحجم التي تتمتع بها المنشآت في الدولة المبتكرة للمنتج فقد يصل الوضع إلى نقطة يستطيع عندها هؤلاء المنتجون أن ينافسوا المنشآت الأصلية ويتفوقوا عليها في داخل السوق المحلي نفسه ليتم إشباع السوق المحلي من خلال الواردات من هذا المنتج.

ويدعي أنصار نظرية "دورة حياة المنتج" أن هذه المراحل تنطبق أيضاً على الدول الأقل تقدماً Less Developed Countries حال حصولها على تكنولوجي متطورة في مجال إنتاج سلعة ما في ظل ما تتمتع به من ميزات فيما يتعلق بتكلفة العمل والمواد الخام عن الدول الصناعية المتقدمة.

ثالثاً: وفورات الحجم ومنحنى الخبرة

Economics of Scale and the Experience Curve

في فترة العشرينات من القرن التاسع عشر (1920-1930) بدأ الاقتصاديون إدراك أن اغلب الصناعات تستفيد من وفورات الحجم الكبير، بمعنى أنه مع نمو حجم المصنع أو الوحدة الإنتاجية وزيادة الإنتاج تتناقص تكلفة الوحدة من هذا الإنتاج. ويحدث ذلك نتيجة لاستخدام معدات إنتاجية أكبر حجماً وأكثر كفاءة، وحصول المنشآت على تخفيضات كبيرة على مشترياتها الضخمة، بالإضافة إلى انخفاض نصيب وحدة الناتج من التكاليف الثابتة للمنشأة مع زيادة حجم هذا الناتج.

أيضاً فإن تكاليف الإنتاج تنخفض بسبب ما يطلق عليه "منحنى التعلم" Learning Curve أو "منحنى الخبرة" Experience Curve. فمع إنتاج المنشات مزيد من الناتج تتعلم طرق وأساليب لتحسين الكفاءة الإنتاجية مما يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج بدرجة ملحوظة.

وتؤثر وفورات الحجم أو منحنى الخبرة على التجارة الدولية لكونها تمكن المنشآت من خفض تكاليف إنتاجها لتتمتع بعض الدول بذلك بميزة تنافسية تدفعها إلى التخصص في إنتاج عدد قليل من السلع ومبادلتها دولياً للحصول على احتياجاتها من السلع الأخرى.

رابعاً: نظرية المتحرك الأول First Mover Theory

يقرر بعض المنظرين في مجال إدارة الأعمال أن المنشآت التي تدخل إلى السوق أولاً (First Movers) سوف تسيطر عليه سريعاً حيث تمكنهم نسبة مشاركتهم العالية في السوق– وفقاً لهذا الرأي– من الحصول على منافع نتيجة وجود وفورات الحجم.

وقد توصلت إحدى الدراسات في هذا الصدد إلى القول بأن المنشآت التي تستطيع دخول السوق أولاً تسيطر على ما يقرب من 30% من السوق مقابل 13% فقط لأولئك الذين يدخلون السوق فيما بعد. وقررت دراسة أخرى أن 70% من قادة السوق في الوقت الحاضر هم هؤلاء الذين دخلوا إلى السوق أولاً.

خامساً: نظرية "ليندر" Linder Theory

أدرك الاقتصادي السويدي "ستيفان ليندر" Stefan Linder أنه بالرغم من أن نظرية "هكشر–أولين" اعتمدت فقط على عامل وفرة عوامل الإنتاج، إلا أنها كانت كافية لتفسير التجارة الدولية في المنتجات الأولية. ولذلك تطلب الأمر تفسيراً آخر للتجارة في السلع المصنعة.

وقد قررت نظرية "ليندر" أن أذواق المستهلكين تتأثر بشدة بمستويات الدخول، وبالتالي فإن مستوى الدخل الفردي في أي دولة هو الذي يحدد أنواع السلع التي يطلبها المستهلكون.

ولأن الصناعة تنتج السلع من أجل إشباع هذا الطلب، فإن أنواع السلع التي يتم تصنيعها تعكس مستوى الدخل الفردي في الدولة. وفي نهاية الأمر فإن السلع التي يتم إنتاجها للاستهلاك المحلي سوف يتم تصديرها.

ومن هنا توصلت نظرية ليندر إلى نتيجة مؤداها أن التجارة الدولية في السلع المصنعة سوف تكون أكبر بين الدول ذات المستويات المتماثلة في مستوى الدخل الفردي عنها فيما بين الدول ذات المستويات المختلفة لمتوسط دخل الفرد.

والسلع التي سوف يتم مبادلتها- وفقاً لهذه النظرية- هي السلع التي يطلبها المستهلكون في كلتا الدولتين اللتين تقومان بعملية التبادل. ويلاحظ هنا أن نظرية "ليندر" تختلف عن نظرية "الميزة النسبية" في أنها لا تحدد اتجاه التجارة (من أين تتجه السلع وإلى أين)، فقد قرر ليندر أن السلع يمكن أن تتجه في أي اتجاه.

سادساً: الميزة التنافسية للدول لـ"بورتر"

Porter's Competitive Advantage of Nations

قام الاقتصادي "ميشيل بورتر" Michael Porter من جامعة هارفارد بدراسة 100 منشأة في 10 دول متقدمة لمعرفة المتغيرات الأخرى التي يمكن أن تؤثر في الميزات التنافسية للدول الصناعية خلاف عوامل الإنتاج التي استندت إليها النظريات السابقة. وتوصل بورتر إلى القول بأن هناك أربعة أنواع من المتغيرات يمكن أن تؤثر على قدرة المنشآت المحلية في دولة ما على استخدام موارد الدولة للحصول على ميزة تنافسية، هذه العوامل هي:

أ- ظروف الطلب: Demand Conditions

فطبيعة الطلب المحلي تلعب دوراً هاماً في تحديد الميزة التنافسية للمنشأة. ذلك أن الطلب من قبل عملاء المنشأة سوف يدفعها لإنتاج السلع بجودة أعلى وتطوير منتجاتها، وهنا ستحصل المنشأة على ميزات تنافسية عالمية في مواجهة المنشآت التي تتعرض لضغط أقل من الطلب المحلي على منتجاتها.

وقد يكون هذا هو الوضع الذي حدث في الماضي عندما قامت الشركات العالمية بعرض منتجاتها الجديدة في الأسواق المحلية أولاً (المرحلة الأولى وفقاً لنظرية دورة حياة المنتج) ، لكن كلما قامت المنشآت الأخرى بتقديم وعرض منتجاتها الجديدة عالمياً كلما فقد هذا المتغير أهميته.

ب- ظروف عوامل الإنتاج: Factor Conditions

ويتعلق هذا العامل بحجم ومكونات عوامل الإنتاج حيث يفرق "بورتر" بين نوعين من العوامل:

- العوامل الأساسية (التي تضمنتها نظرية "هكشر-أولين").
- العوامل المتقدمة (البنية الأساسية للدولة Infrastructure).

فالنقص في العوامل الطبيعية دفع الدول إلى الاستثمار في إيجاد عوامل أكثر تقدماً، مثل الاهتمام بتعليم وتدريب قوة العمل، وتوفير أنظمة الاتصالات المتطورة.. وغير ذلك من أجل منح صناعاتها القدرة على المنافسة عالمياً.

الصناعات المرتبطة والمدعمة:

Related and Supporting Industries

في العقود الأخيرة، ظهر اتجاه نحو تجمع المنشآت في صناعة معينة. وكذلك المنتجون الذين يقومون بتزويد تلك المنشآت بمستلزماتها من المواد الخام السلع الوسيطة.. وهكذا في مواقع معينة متقاربة جغرافياً، وهو ما ساعد بشكل أو بآخر على سيطرة بعض الصناعات على أسواق معينة من منطلق إيجاد منظومة كاملة من الخدمات التي تدعم العملية التصنيعية.

ج- عوامل أخرى، مثل:

استراتيجية المنشأة، هيكل ومقدار المنافسة المحلية، حرية دخول السوق، النمط الإداري والمؤسسي للمنشأة.. فقد أوضح "بورتر" أن المنشآت التي تواجه منافسة شرسة في أسواقها المحلية تعمل بشكل مستمر على تطوير وتحسين كفاءتها لتصبح أكثر قدرة على المنافسة عالمياً حتى أن المنشآت التي تعمل في ظروف منافسة القلة تقوم بمراقبة تحركات منافسيها وتذهب إلى الأسواق الخارجية التي يذهب إليها هؤلاء المنافسون.

4- 5 سياسات التجارة الدولية

يقصد بالسياسة التجارية مجموعة التشريعات التى تستخدمها الدولة لتقنين نشاط التجارة الخارجية بين دول العالم المختلفة.

والسياسة التجارية هى جزء من السياسة الإقتصادية، وتتعلق بالعلاقات الخارجية لتحقيق أهداف معينة في إطار السياسة الكلية للدولة.

ونتناول فيما يلى أهداف السياسة التجارية وأدواتها، ثم أشكال السياسة التجارية.

4-5-1 أهداف السياسة التجارية

رغم أهمية ومزايا التجارة الدولية، إلا أن بعض الدول قد تتخذ سياسة أو سياسات معينة فى مجال التجارة الخارجية بغرض تقييد حجم ومكونات التجارة الخارجية حتى يمكنها تحقيق أهداف سياسية و/ أو إقتصادية و/ أو إجتماعية لا يمكن تحقيقها إذا تركت التجارة حرة دون تدخل، من ذلك مثلاً:

أ- تحسين شروط التجارة

تعني شروط التجارة Terms of Trade العلاقة بين قيمة الصادرات وقيمة الواردات. فكلما كانت قيمة صادرات الدولة أكبر من قيمة وارداتها كان هذا يعني تحسن هذه النسبة فى صالح الدولة، والعكس صحيح.

ففرض الدولة للرقابة على وارداتها مثلاً قد يؤدي إلى نقص الطلب على السلع التى يتم إستيرادها كلياً أو جزئياً مما يؤدي إلى تحسن فى نسب التبادل أو شروط التجارة، وبالتالي تحسن ميزان المدفوعات. أما إذا بقى الطلب على الواردات كما هو ولم يحدث به أى تغيير كنتيجة لفرض الرقابة على الواردات، فسيؤدى هذا إلى تدهور نسب التبادل حيث أنه مطلوب تصدير كميات أكبر للحصول على نفس قيمة الواردات ويؤدي هذا إلى آثار سلبية بالنسبة للميزان التجاري.

ومن ناحية أخرى، قد تعامل الدول الأخرى وارداتها من هذه الدولة نفس المعاملة حيث تفرض رقابة عليها مما يؤدي إلى الإضرار بصادرات الدولة التي بدأت بفرض الرقابة على وارداتها.

ب- القضاء على اختلال ميزان المدفوعات:

قد تلجأ الدولة لفرض رقابة على تجارتها الخارجية فى حالة وجود اختلال (والإختلال قد يعنى وجود عجز أو فائض) فى ميزان مدفوعاتها.

فإذا كان هناك عجز فى ميزان المدفوعات فإن هذا يستلزم تخفيض الواردات وتشجيع الصادرات والعكس صحيح.

ولكن يجب تحديد أسباب الإختلال تحديداً سليماً فى البداية. فقد يكون الإختلال سببه داخلياً مثل قلة العرض المحلي أو وجود معدلات عالية من التضخم. وفى هذه الحالة لا تكفى الرقابة على التجارة الخارجية علاجاً كافياً لعلاج الإختلال فى ميزان المدفوعات.

ج- تخفيض البطالة وتحقيق مستويات عالية من التوظيف:

تخفيض البطالة هو أحد الأهداف الهامة التى يسعى واضعوا السياسة الإقتصادية إلى تحقيقها على المستوى القومى. ومن المستحيل أن ينخفض معدل البطالة فى أى إقتصاد إلى الصفر حيث أن من طبيعة الهيكل الإقتصادى فى أى دولة من الدول مهما اختلفت درجة تقدمها أن يكون هناك دائماً جزء من قوة العمل فى حالة بطالة، ولكن يختلف هذا المعدل من دولة إلى أخرى ويتفق أغلب الإقتصاديون على أن إذا كان معدل البطالة يتراوح بين 4%، 6% فإنهم يعتبرون أن هدف التوظيف الكامل (العمالة الكاملة) قد تحقق.

وقد تلجأ الدولة إلى فرض رقابة على تجارتها الخارجية إذا كانت معدلات البطالة فيها عالية. وذلك من منطلق أن تخفيض الواردات فى القطاعات الرئيسية فى الإقتصاد القومى قد يزيد الطلب على المنتجات المحلية (بإفتراض تساوى الجودة) مما يؤدى إلى زيادة الطلب على القوى العاملة كأحد عناصر الإنتاج. وبالتالى تخفيض معدلات البطالة إلى أدنى معدل ممكن.

د- حماية المنتجات المحلية:

قد يكون للدولة النامية ميزة نسبية معينة فى إنتاج سلعة من السلع ولكن نظراً لتواضع مستوى المعرفة التكنولوجية بها بالإضافة إلى عدم تمتعها بمزايا الإنتاج الكبير فإن تكاليف إنتاج هذه السلعة تكون كبيرة جداً مما لا يمكن هذه الصناعة من مواجهة المنافسة الأجنبية، لذا فإن الدولة تضطر لفرض رقابة على وارداتها من هذه الصناعة حتى تنمو الصناعة كماً ونوعاً وتصبح قادرة على مواجهة المنافسة الأجنبية.

وقد تلجأ الدول الأجنبية إلى ما يعرف بسياسة "الإغراق"، أى بيع السلعة فى أسواق دول معينة بسعر يقل عن سعرها فى السوق المحلي مما قد يترتب عليه القضاء على الصناعات المحلية في الدولة المستوردة للسلعة. ولذلك تلجأ الدولة إلى فرض رسوم جمركية عالية لحماية المنتج المحلي.

هـ- حماية الصناعات الهامة للأمن القومى:

أى حماية جميع الصناعات التى تتعلق بأمن المجتمع سواء إقتصادياً أو عسكرياً أو غذائياً ليتحقق قدر أكبر من الإستقلال والإكتفاء الذاتى.

4-5-2 أدوات السياسة التجارية

أدوات السياسة التجارية هى الوسائل التى يمكن عن طريقها التأثير فى التجارة الخارجية للدولة، ويمكن تقسيمها إلى:

أولاً: أدوات مالية، وتشمل الرسوم الجمركية والإعانات.

ثانياً: أدوات تجارية، وتشمل الحصص.

ثالثاً: أدوات نقدية، وتشمل الرقابة على الصرف الأجنبي.

وفيما يلى نتناول هذه الأدوات بإيجاز..

أولاً : الأدوات المالية:

1-الرسوم الجمركية: هى رسوم تفرضها الدولة على السلع عند عبورها حدود الدولة البرية أو البحرية أو الجوية. فإذا عبرت السلع إلى داخل حدود الدولة كانت رسوم على الواردات، فإذا عبرت السلع إلى داخل حدود الدولة كانت رسوم على الواردات، وإذا عبرت السلع خارج حدود الدولة كانت رسوم على الصادرات.

وحالات فرض الدولة للرسوم على صادراتها تعتبر محدودة بالمقارنة بفرض الدولة رسوم على وارداتها لأن معظم دول العالم تسعى إلى زيادة صادراتها. ولا تفرض رسوم على الصادرات إلا فى حالات احتكار الدولة لإنتاج وتصدير إحدى السلع، أما الرسوم على الواردات فتنتشر فى معظم دول العالم. ويمكن تقسيم الرسوم الجمركية طبقاً لمعيارين هما:

- الطريقة التى يتم بها حساب الرسوم وتقديرها.

- الهدف أو الغرض الذى من أجله فرضت الرسوم.

وفقاً للطريقة التى يتم بها حساب الرسوم الجمركية وتقديرها:

تنقسم الرسوم الجمركية إلى رسوم قيمية، رسوم نوعية.

الرسوم القيمية، هى التى تفرض على أساس نسبة مئوية من قيمة السلعة.

الرسوم النوعية، هى التى تفرض على أساس نوعي (العدد، الحجم، الوزن)، وتعتبر الرسوم الجمركية النوعية أسهل فى تحديد قيمتها من الرسوم الجمركية القيمية.

وطبقاً للغرض الذى من أجله فرضت الرسوم الجمركية نكون أمام نوعان للرسوم:

- رسوم إيرادية.

- رسوم حامية.

الرسوم الجمركية الإيرادية، هى الرسوم التى تفرض بغرض زيادة موارد الدولة المالية. وتفرض فى العادة على سلع لا تنتج محلياً، بالإضافة إلى أن مرونة الطلب عليها منخفضة. وهذا من شأنه أن يؤدى إلى زيادة الإيرادات من الرسوم الجمركية.

أما **الرسوم الجمركية الحامية**، فتفرض على السلع المنافسة للإنتاج المحلي، والغرض منها تشجيع الصناعات المحلية.

2-**الإعانات:** ويقصد بها المنح والحوافز المالية التى تقدم للمصدرين لتشجيع الصادرات وبما يرفع قدرتها التنافسية فى الأسواق العالمية. وغالباً ما تكون الإعانات التى تمنح للمصدرين أكبر وأكثر إنتشاراً من تلك التى تمنح للمستوردين.

ثانياً: الأدوات التجارية:

ومن أهمها ما يعرف بـ "**الحصص**"، ويقصد بها وضع قيد كمي على الصادرات أو الواردات من سلع معينة بحيث لا يتم تصدير أو إستيراد إلا كمية محددة منها خلال فترة زمنية معينة.

وتقوم الدولة بتحديد الكمية التى يتم إستيرادها من سلعة معينة بغرض حماية الإنتاج المحلى من المنافسة الأجنبية أو معالجة العجز فى ميزان المدفوعات عن طريق العمل على تقليل الطلب على النقد الأجنبي.

كما أن تحديد الدولة للكمية التى يتم تصديرها من سلعة معينة يكون بغرض ضمان وجود كمية كافية من السلعة للإستهلاك المحلى.

ويتخذ نظام الحصص شكل الحصة الإجمالية أو الحصة الموزعة.

الحصة الإجمالية تعنى بتحديد الكمية الإجمالية التى يتم إستيرادها دون توزيع هذه الكمية على دول بعينها أو مستوردين معينين.

أما **الحصة الموزعة** فتعنى توزيع الكمية المسموح بإستيرادها من سلعة معينة على الدول المختلفة التى تصدر هذه السلعة أو على المستوردين المحليين الذين يقومون بإستيراد هذه السلعة. ويتم هذا عن طريق وضع شرط للإستيراد وهي الحصول على ترخيص إستيراد من السلطات المختصة.

ويمكن الجمع بين فرض الرسوم الجمركية ونظام الحصص، أى يمكن للدولة استخدام الأدوات الماليـة والأدوات التجارية لتقييد حجم تجارتها الخارجية.

ثالثاً: الأدوات النقدية:

ومن أهمها نظام "**الرقابة على الصرف**"، ويقصد به تنظيم التعامل في النقد الأجنبي. فالدولة تلجأ إلى ترشيد إستخدام النقد الأجنبى في حدود المتاح منه. ويتم هذا الترشيد من خلال تجميع كل حصيلة الدولة من النقد الأجنبي لدى البنك المركزي عن طريق حظر الإحتفاظ بالنقد الأجنبي للمقيمين لدى الدولة. وبعد تجميع النقد الأجنبي يتم توزيعه على المستوردين المحليين طبقاً للأولويات المختلفة التي تحددها الدولة فيتم تخصيص مبالغ كبيرة لإستيراد السلع الضرورية بينما لا تخصص إلا مبالغ محدودة من النقد الأجنبي لإستيراد السلع الكمالية.

وقد تقوم الدولة بترشيد استخدام المتوفر لديها من النقد الأجنبي عن طريق استخدام أسعار صرف متعددة فيتم تحديد سعر صرف منخفض لإستيراد السلع الضرورية، وتحديد سعر صرف مرتفع لإستيراد السلع الكمالية.

وقد تقوم الدولة بالرقابة على تجارتها الخارجية عن طريق قيام الدولة بعمليات التصدير والإستيراد، وهو ما يعرف باحتكار الدولة للتجارة الخارجية.

4-5-3 أشكال السياسة التجارية

تتخذ السياسة التجارية للدولة أحد شكلين هما: سياسة حرية التجارة الخارجية (فيما يطلق عليه سياسة الحرية التجارية) وسياسة تقييد التجارة الخارجية (ويطلق عليها سياسة الحماية التجارية).

أولاً: سياسة الحرية التجارية:

تتمثل هذه السياسة في إزالة كافة القيود والعقبات المفروضة على حركة السلع والخدمات من دولة إلى أخرى بما ينطوي على تحقيق مكاسب من خلال التخصص وتقسيم العمل على المستوى الدولي وفقاً للمزايا التي تتمتع بها كل دولة حيث تتخصص كل دولة في إنتاج السلع والخدمات التي تنخفض فيها تكاليف إنتاجها نسبياً، وهو ما يترتب عليه تخصيص الموارد الإقتصادية العالمية تخصيصاً أمثلاً. وذلك بإفتراض توافر ظروف المنافسة الكاملة والتوظف الكامل والحركية المتاحة لعناصر الإنتاج داخلياً.

وفي هذا الصدد نجد أنفسنا أمام وجهتى نظر مختلفتين بشأن آثار سياسة الحرية التجارية على الدول التي تعتنق هذه السياسة:

- **وجهة النظر الأولى** تتعلق بالآثار الإيجابية التي تتحقق من وراء الحرية التجارية.

- **وجهة النظر الثانية** تتعلق بالآثار السلبية التي تعانيها الدولة من تلك السياسة.

وسوف نتعرض بإيجاز لكل من هذين الاتجاهين.

الآثار الإيجابية لسياسة الحرية التجارية (من وجهة نظر أنصارها):

يقرر أنصار سياسة الحرية التجارية أن تلك السياسة تحقق للدولة أربعة آثار إيجابية تتمثل فيما يلي:

1- **التخصيص الأمثل للموارد الإقتصادية**، حيث تستطيع كل دولة أن تخصص في إنتاج وتصدير السلع التي تتمتع بميزة نسبية في إنتاجها على أن تستورد من الخارج السلع والخدمات التي لا تتمتع فيها بأى مزايا نسبية ويتم إستيراد تلك السلع بتكلفة أقل من تكلفة إنتاجها محلياً وهو ما يمكن كل دولة من الحصول على نفس كمية السلع والخدمات بتكلفة أقل أو الحصول على كميات أكبر من السلع والخدمات بنفس التكلفة. وبذلك فإن سياسة الحرية التجارية- من هذا المنظور- تعمل على تحويل الموارد الإقتصادية من الأنشطة المنتجة للسلع البديلة للواردات أو الأنشطة المنتجة لسلع غير تجارية إلى الأنشطة المنتجة لسلع الصادرات والتي تتميز فيها الدولة نسبياً كما يساعد كل دولة على تحقيق التخصيص الأمثل لمواردها.

2- **تحقيق التوزيع العادل للدخل** حيث تحفز سياسة الحرية التجارية كل دولة على التوسع فى إنتاج السلع والخدمات التى لديها وفرة نسبية فى عناصر إنتاجها والحد من إنتاج السلع التى لديها ندرة نسبية فى عوامل إنتاجها وهو ما يترتب عليه زيادة الطلب على عناصر الإنتاج الوفيرة نسبياً وارتفاع أسعارها والعكس بالنسبة لعناصر الإنتاج النادرة نسبياً وبذلك تؤدى سياسة الحرية التجارية إلى إعادة توزيع الدخل فى صالح أصحاب عنصر الإنتاج الوفير فى غير صالح أصحاب عنصر الإنتاج النادر نسبياً.

وبمعنى آخر إعادة توزيع الدخل فى صالح الطبقة العريضة من العمال فى الدول النامية وفى غير صالح القلة من أصحاب رأس المال فى تلك الدول، وتكون المحصلة هى الحد من الفجوة القائمة بين الأجور بين الدول النامية والمتقدمة.

3- **فتح باب المنافسة بين المشروعات المحلية والأجنبية** بما يؤدى إلى الحد من ظاهرة الاحتكار وتشجيع المشروعات المحلية على تحسين أدائها وتخفيض تكاليف الإنتاج فيها فيما يعرف برفع كفاءة التشغيل.

4- **تمكين كل دولة من استخدام مواردها الإنتاجية استخداماً كاملاً من** خلال توسيع نطاق السوق حيث تتيح سياسة الحرية التجارية للدولة فتح أسواق الدول الأخرى أمام الفائض من الإنتاج المحلى وهو ما يساعد كل دولة على استغلال مواردها العاطلة والاستفادة من وفورات الحجم الكبير وهو ما يعرف فى الأدبيات الاقتصادية برفع مستوى التشغيل.

الآثار السلبية لسياسة الحرية التجارية (من وجهه نظر معارضيها):

يرى معارضو سياسة الحرية التجارية أنها تحمل العديد من السلبيات خاصة بالنسبة للدول النامية والتى لا تسمح لها ظروفها بالاستفادة من الآثار الإيجابية السابقة، ومن ذلك على سبيل المثال:

1- بقاء الدول النامية منتجة ومصدرة للموارد الأولية حيث أنها تمتع بميزة نسبية فى إنتاجها وهو ما يترتب عليه تدهور شروط التجارة واتجاهها فى غير صالح الدول النامية، وكذلك عدم استقرار الدخول المتولدة عن إنتاج هذه المنتجات ذات التقلبات الشديدة فى أسعارها بالإضافة إلى إعاقة التنمية

الاقتصادية فى تلك الدول لعدم اتجاهها إلى التصنيع واعتمادها على نوع واحد من السلع هو السلع الأولية.

2- عدم قدرة المشروعات المحلية فى الدول النامية على الصمود أمام المنافسة الشرسة من قبل المشروعات الأجنبية، وذلك بسبب عدم توافر الإمكانات الفنية والإدارية اللازمة لتطوير الأداء فى مواجهة الشركات الاحتكارية العملاقة.

3- زيادة الفجوة بين مستويات الأجور في الدول النامية والمتقدمة حيث أن إرتفاع الأجور (عائد عنصر العمل) في الدول النامية رهن بالقضاء على البطالة، كما أن الأجور المنخفضة ربما تعد هي أساس الميزة النسبية لعنصر العمل في الدول النامية.

ثانياً: سياسة الحماية التجارية:

تتمثل هذه السياسة في قيام الدولة بتقييد حرية التجارة مع الدول الأخرى بإتباع بعض الأساليب بما يوفر نوعاً من الحماية للأنشطة المحلية من المنافسة الأجنبية.

ومن أهم أساليب الحماية التي يمكن أن تتبعها الدولة لتقييد التجارة الخارجية الرسوم الجمركية أو التعريفة الجمركية وحصص الإستيراد واستخدام نظام الرقابة على الصرف الأجنبي، وقد سبق الإشارة إلى كل من تلك الأدوات.

ورغم أن الأصل فى العلاقات الدولية المعاصرة هو إتباع سياسة الحرية التجارية، إلا أن الدولة قد تضطر اللجوء إلى إنتاج سياسة الحماية لتحقيق أهداف معينة ما من أهمها:

أ- حماية الصناعات الناشئة من منافسة المشروعات الأجنبية.

ب- تحقيق الاستقرار الاقتصادى من خلال تنويع الإنتاج وعدم الإعتماد على سلعة واحدة.

ج- رفع مستوى التوظيف من خلال تشجيع الصناعات المحلية على الإنتاج ومن ثم خلق فرص عمل جديدة والحد من معدلات البطالة.

د- مواجهة سياسة الإغراق التى تتبعها بعض الدول المتقدمة والشركات الأجنبية عابرة القارات بهدف القضاء على الصناعات المحلية المنافسة والاستحواذ على السوق المحلي.

هـ- تحسين معدلات التبادل الدولي فى صالح الدولة التى تفرض الحماية، ومن ثم رفع مستوى الرفاهية الإقتصادية.

و- تحقيق إيرادات عامة للدولة من خلال الرسوم الجمركية مما يساعد على تنفيذ المشروعات الضخمة وتقليل العجز فى الموازنة الحكومية.

ومحصلة ما سبق أن ظروف الدولة ومعطيات الواقع الخاص بها هى التى تحدد مدى ملاءمة سياسة الحرية أو الحماية التجارية لهذه الدولة. ولذلك ينبغى على صانعى القرار الاقتصادى دراسة الأوضاع الداخلية للدولة بشكل دقيق للموازنة بين آثار كل من السياستين واختيار الأكثر ملاءمة لظروف الدولة.

4-6 التكامل الاقتصادى الإقليمي:

يشير التكامل الإقتصادي إلى كافة الإجراءات التى تتفق عليها دولتان أو أكثر لإزالة القيود على حركة السلع والخدمات وعناصر الإنتاج فيما بينها، وكذلك التنسيق بين سياساتها الاقتصادية بهدف تحقيق معدل نمو مرتفع.

4-6-1 أشكال التكامل الاقتصادي

يتخذ التكامل الإقتصادى بين الدول أشكالاً مختلفة وهى: منطقة التفضيل، منطقة التجارة الحرة، الاتحاد الجمركى، السوق المشتركة، الاتحاد الاقتصادى. وسوف نعرض لكل منها بإيجاز فيما يلى:

أ – منطقة التفضيل:

وتشير إلى اتفاق مجموعة من الدول على تخفيض معدلات الرسوم الجمركية المفروضة على تجارة السلع والخدمات فيما بينها مع الإحتفاظ بمعدلات الرسوم الجمركية مع الدول الأخرى ثابتة. وهذا الشكل هو أبسط درجات التكامل الاقتصادى ومن الأمثلة عليه منطقة تفضيل "الكومنويلث" 1932.

ب – منطقة التجارة الحرة:

وهى اتفاق بين دولتين أو أكثر يتم بموجبه تحرير التجارة الخارجية وإلغاء الرسوم المفروضة على كل دولة مع الاحتفاظ بحريتها فى فرض القيود فى علاقتها مع بقية دول العالم غير الأعضاء فى منطقة التجارة الحرة

ومن أمثلتها: منطقة التجارة الحرة لدول غرب أوربا ومنطقة التجارة الحرة العربية.

ج- الاتحاد الجمركى:

ويتمثل فى اتفاق عدد من الدول على إلغاء الرسوم الجمركية على السلع والخدمات فيما بينها مع تطبيق سياسة جمركية موحدة فى مواجهة الدول غير الأعضاء فى الاتحاد. ومن أبرز الأمثلة عليه اتحاد "البنلوكس" بين بلجيكا وهولندا ولوكسمبرج.

د- السوق المشتركة:

وتشير إلى اتفاق مجموعة من الدول على إزالة القيود المفروضة على حرية التجارة بينها مع وضع تعريفة موحدة فى مواجهة الدول غير الأعضاء، بالإضافة إلى إلغاء القيود المفروضة على تحركات عناصر الإنتاج فيما بينها ومن أمثلتها السوق الأوروبية المشتركة 1958.

هـ- الاتحاد الاقتصادى:

هو أعلى درجات التكامل الاقتصادى ويتمثل فى اتفاق مجموعة من الدول على إزالة القيود المفروضة على حرية التجارة بينها مع وضع تعريفة موحدة فى مواجهة الدول غير الأعضاء وإلغاء القيود المفروضة على تحركات عناصر الإنتاج بينها بالإضافة إلى توحيد السياسات المالية والنقدية واستخدام عملة واحدة.

4-6-2 أسس التكامل الاقتصادى:

يرتكز التكامل الاقتصادى بأشكاله المختلفة على عدة أسس، من أهمها:

1- الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل بين الدول التى يوجد بينها شكل من أشكال التكامل، وذلك نتيجة لحرية التبادل وانتقال عناصر الإنتاج بين هذه الدول.

2- اتجاه المؤسسات الإنتاجية للإندماج للإستفادة من مزايا الإنتاج الكبير مما يعمل على تطوير الإنتاج وتحديثه.

3- تنسيق السياسات الخارجية للدول المنضمة للتكامل تجاه العالم الخارجى بما يساعد على تحقيق التشغيل الأمثل للطاقة الإنتاجية والتخصيص الأمثل للموارد.

4- التنسيق بين المشروعات والصناعات فى الدول المنضمة للاتحاد مما يساعد على تفادى الاختناقات التى تعوق تنفيذ المشروعات الاقتصادية داخل كل دولة على حدة.

4-6-3 مبررات التكامل الاقتصادى بين الدول النامية

إذا كان التكامل الاقتصادى بين دول العالم يمثل سبيلاً إلى تحقيق مكاسب هامة لكل دولة من الدول المنضمة إلى التكامل، فإنه يمثل ضرورة بالنسبة للدول النامية وذلك لعدة أسباب، من أهمها:

أ- ضيق نطاق الأسواق المحلية لأغلب الدول النامية مما يؤدى إلى عرقلة المشروعات الناشئة.

ب- عدم قدرة الدول النامية منفردة على القيام بالمشروعات الضخمة بسبب ندرة رؤوس الأموال.

ج- ضعف المركز التنافسى للدول النامية فى المجال الاقتصادى بسبب اعتمادها على صادرات السلع الأولية واستيراد أغلب مستلزمات الإنتاج من الدول الصناعية المتقدمة.



الفصل الخامس

الاستثمار الأجنبى

ودوره فى الأعمال الدولية

Foreign Investment and its Role in International Business

الفصل الخامس

الاستثمار الأجنبي ودوره في الأعمال الدولية

Foreign Investment and its Role in International Business

5-1 الاستثمار الأجنبي بين النظرية التقليدية والفكر الحديث

5-1-1 النظرية التقليدية للاستثمار في رأس المال:

يعد الاستثمار الأجنبي وفقاً للنظرية التقليدية نشاطاً مكملاً للتجارة الخارجية. وتفسر تلك النظرية كلاً من التجارة والاستثمار عبر الحدود على أساس الاختلافات في هبات الموارد الطبيعية بين الدول، وذلك من منطلق أن الاختلافات في مدى وفرة عوامل إنتاج سلعة معينة بين الدول المختلفة تؤدي إلى اختلاف تكاليف إنتاج تلك السلعة من حيث انخفاضها في الدول التي تتمتع بوفرة في الموارد وارتفاعها في الدول التي تتمتع بندرة في الموارد الطبيعية باعتبارها أهم عنصر من عناصر الإنتاج.

أيضاً تؤدي الاختلافات في وفرة الموارد الطبيعية إلى وجود اختلافات في عوائد عناصر الإنتاج بين الدول المختلفة، وهو ما يؤدي بدوره- كما أشرنا من قبل-إلى ظهور ما يعرف بالتخصص وتقسيم العمل على المستوى الدولي، ومن ثم قيام التبادل التجاري بين دول العالم.

كذلك تفترض النظرية التقليدية للاستثمار أن كلاً من عنصر رأس المال وعنصر العمل قابلان للتبادل وإحلال أحدهما محل الآخر، وهو ما ينطوي على أمرين:

الأمر الأول: أنه في حالة ارتفاع التكلفة النسبية لأحد العنصرين فإنه يمكن استبداله بالعنصر الآخر، فارتفاع تكلفة رأس المال بالنسبة لتكلفة العمل يؤدي إلى إحلال وحدات من عنصر العمل محل وحدات من رأس المال. ويحدث العكس في حالة ارتفاع تكلفة عنصر العمل بالنسبة لتكلفة رأس المال حيث يتم إحلال وحدات من عنصر رأس المال محل وحدات من عنصر العمل.

الأمر الثاني: أن اختلاف عوائد عناصر الإنتاج بين الدول المختلفة يؤدي إلى انتقال تلك العناصر من الدول ذات العوائد المنخفضة إلى الدول ذات العوائد المرتفعة نسبياً. فعلى سبيل المثال، نجد أنه عندما يكون لدى منشأة معينة فائض في رأس المال فإن ذلك الفائض يؤدي إلى انخفاض العائد على رأس المال (معدل الفائدة) هو ما يؤدي إلى انتقال رؤوس الأموال إلى دول أخرى تتمتع بندرة نسبية في رأس المال، وبالتالي يكون العائد على رأس المال فيها أعلى نسبياً. وكذلك الحال بالنسبة لعنصر العمل وانتقاله من دول تعاني من انخفاض الأجور (بسبب وجود فائض لديها في ذلك العنصر) إلى دول تتمتع بارتفاع الأجور (بسبب الندرة النسبية لعنصر العمل فيها).

وفيما يتعلق بعنصر رأس المال فإنه يمكن القول أنه أسهل وأسرع- وربما أكثر- أنواع عناصر الإنتاج انتقالاً. ويؤدي الفائض في رأس المال

لدى بعض الدول إلى قيام الاستثمار الأجنبي (أو الاستثمار الخارجي) حيث تنساب تدفقات رؤوس الأموال من الدولة ذات العائد الأقل نسبياً لرأس المال إلى الدولة ذات العائد الأعلى نسبياً لرأس المال حتى تتساوى عوائد رأس المال في الدولتين فتتوقف تدفقات رأس المال بين الدولتين.

وهكذا فإنه وفقاً للنظرية التقليدية للاستثمار فإن عملية الاستثمار تبدأ وتنتهي من تلقاء نفسها، ومحركها هو اختلاف معدلات العائد لرأس المال.

ويمكن القول أن هذه النظرية قد شابها بعض أوجه القصور التي جعلتها ربما لا تتفق مع كثير من المتغيرات الدولية المتلاحقة، من ذلك مثلاً:

- أن تلك النظرية كانت كافية فيما قبل لتفسير الاستثمار الخارجي عندما كان الاستثمار الخارجي السائد هو الاستثمار غير المباشر في صورة شراء وبيع أوراق مالية وسندات وقروض.. وغير ذلك.

وكما ذكرنا من قبل فإن الاستثمار غير المباشر عادة ما يكون قصير الأجل، ويكون حجمه صغيراً مقارنة بحجم الاستثمار المباشر، في حين يمثل الاستثمار المباشر قراراً والتزاماً طويل المدى لرأس المال حيث ينطوي على امتلاك أصول ملموسة لا مجرد أوراق.

- أن النظرية التقليدية للاستثمار لا تفرق بين الاستثمار الخارجي وبين مجرد تحركات رأس المال بين دول العالم حيث أن الاستثمار الخارجي- خاصة الاستثمار المباشر- لا ينطوي على انتقال رأس المال وحسب، وإنما ينطوي أيضاً على انتقال القدرات الإدارية والفنية. بالإضافة إلى ظهور حق المستثمر الأجنبي في التدخل في الإدارة.

- وأخيراً، فإن النظرية التقليدية للاستثمار لا تفسر الاستثمار المتبادل بين دول العالم مثل قيام شركات تحمل جنسية بريطانية مثلاً بالاستثمار في دولة ألمانيا وفي نفس الوقت تقوم شركة ألمانية بالاستثمار في بريطانيا.

والسؤال الذي لم تستطع النظرية التقليدية الإجابة عليه هنا هو: إذا كان الدافع وراء قيام عمليات الاستثمار الأجنبي هو الاختلافات في عوائد رأس المال بين الدول المختلفة، فلماذا تكون حركة رأس المال في الاتجاهين؟

كيف يتسنى منطقياً أن نفسر الأمر على أن ألمانيا مثلاً تتميز بعوائد أعلى لرأس المال من بريطانيا مما يجعل منها مصدر جذب لرأس المال البريطاني، وفي نفس الوقت أن بريطانيا تتميز بعوائد أعلى لرأس المال من ألمانيا مما يجعلها مصدر جذب لرأس المال الألماني؟!

ويدعونا هذا التناقض إلى تقرير أن الاختلافات في عوائد رأس المال بين الدول لا تكفي لتفسير الاستثمار الأجنبي ولا لتفسير عمليات الشركات متعددة الجنسيات حيث تختلف الآليات التي يتم من خلالها تفسير أعمال الشركات الدولية النشاط عن آليات تفسير أعمال الشركات المحلية.

5-1-2 تطور الفكر الحديث في مجال الاستثمار

لتلك الأسباب التي ذكرناها ظهرت الحاجة إلى تحليلات أكثر موضوعية لأسباب وآليات الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر على المستوى العالمي، ومن أهمها ما يلي:

مدخل الميزة الاحتكارية- مدخل دورة الحياة- مدخل كيفز- مداخل أخرى..

أولاً : مدخل الميزة الاحتكارية Monopolistic Advantage

يسعى هذا المدخل إلى إيجاد تفسير واقعي فيما يتعلق بعملية الاستثمار على المستوى الدولي، والذي تستطيع من خلاله الشركات الكبرى أن تمتلك ميزة نسبية معينة بما يمكنها من الاستثمار خارج حدود الدولة الأم لها.. ومن أهم استراتيجيات الاستثمار وفقاً لهذا المدخل:

1- استراتيجية الشركة الأولى في الميدان.
2- استراتيجية الاستئثار بالسوق كدافع للاستثمار.
3- استراتيجية الاستثمار كرد فعل لنشاط المنافس.

1- استراتيجية الشركة الأولى في الميدان:

تستند هذه الاستراتيجية إلى فكرة مؤداها أن الشركة الأقدم أو ذات الأسبقية في مجال إنتاج سلعة معينة تكون لديها دافع أقوى لاختراق مجال الأعمال الدولية.

ولا تهتم وجهة النظر السابقة كثيراً بالسبب المباشر الذي يدفع شركة ما إلى النفاذ إلى السوق العالمي أولاً، فالمهم- وفقاً لهذا الرأي- أن الشركة الأولى في السوق (أو الشركة الأقدم) تستطيع أن تخلق لنفسها اسماً ووضعاً في سوق السلعة التي تنتجها مما يجعل من الصعب على الشركات الجديدة في السوق أن تهدد وضعها في السوق المحلي، وهو ما ينعكس على قدرتها التنافسية في السوق العالمي حيث تكون الخطوة التالية بعد تحقيق الاستقرار والسيطرة في السوق المحلي هي استهداف التصدير والاستثمار في الأسواق العالمية باعتباره مرحلة من مراحل نمو الشركة.

وهكذا فإن الاستثمار الأجنبي- كما يقرر هذا الرأي- مرده الأساسي هو الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة ذات الأقدمية في السوق.

2- استراتيجية الاستثمار بالسوق كدافع للاستثمار:

من أهم أسباب الاستثمار الخارجي- وفقاً لوجهة النظر التي نحن بصددها- أن العمل في بيئة خارجية هو أمر مكلف جداً وينطوي على كثير من العوائق والصعوبات. ولكي تستطيع الشركة التغلب على هذه التكاليف الإضافية وتلك العوائق التي تواجهها فإنه يجب على الشركة التي تمتلك ميزة قوية في السوق المحلي أولاً ثم في السوق الأجنبي بما يمكنها من تحقيق عوائد تعوضها عن التكاليف الإضافية الناتجة عن الاستثمار في الخارج.

ويؤدي توافر المعلومات التامة والمنافسة الكاملة بما يمنع الاحتكار- وفقاً لما يقرره هذا الرأي- إلى انتفاء الميزة التي تستأثر بها الشركة على المستوى الدولي مما يمثل عائقاً أمام الاستثمار في الخارج.

وهكذا تختلف هذه الاستراتيجية عن سابقتها في أنها لا ترى ضرورة في أن تكون للشركة المستثمرة في الخارج ميزة تنافسية أو أقدمية في سوقها المحلي، وإنما الأهم هو وضعها وقوتها في السوق الخارجي الذي تقوم بالاستثمار من خلاله.

3- استراتيجية رد الفعل لنشاط المنافس:

ترجع جذور هذه النظرية إلى الدراسة التي قدمها Stephen Hymer في الستينات من القرن الماضي (1960-1969)، والتي أوضح فيها الاستثمار الأجنبي المباشر حدث على نطاق واسع في صناعات تخضع لاحتكار القلة وليس في صناعات تعمل في ظل المنافسة التامة.

ويعني ذلك أن المنشآت التي تعمل في تلك الصناعات تحصل بالضرورة على مزايا لا تكون متاحة للمنشآت المحلية، وهو ما أرجعه Hymer إلى وفورات الحجم Economies of Scale والتكنولوجي المتطورة Superior Technology، وكذلك إلى المعرفة المتطورة في مجال التسويق والإدارة والتمويل.

كما تستند هذه الاستراتيجية إلى أن الشركات التي تستثمر في الخارج عادة ما تكون عبارة عن شركات كبرى تعمل في سوق عالمي تسوده في أغلب الحالات ظروف منافسة القلة، وهو ما يشير إلى أن الاستثمار الذي تقوم به تلك الشركات عادة ما يأتي كرد فعل للتصرفات التي تسلكها شركة محلية منافسة، وقد يمثل أيضاً رد فعل لتعرض الشركة لغزو شركة أجنبية لسوقها.

ويؤخذ على هذا التحليل أنه ربما يفسر سلوك الشركة صاحبة رد الفعل، لكنها لا تستطيع أن تفسر أسباب قيام الشركة صاحبة الفعل بالاستثمار الخارجي.

ثانياً: استراتيجية دورة الحياة Live Cycle Strategy

وهذه الاستراتيجية منبثقة عن نظرية دورة حياة المنتج، والتي سبق أن عرضناها عند الحديث عن النظريات التي تفسر التجارة الدولية، إلا أنها في هذا الصدد تسعى إلى معالجة الفكرة من وجهة نظر المنشآت التي تقوم بدور المستثمر في مجال الأعمال الدولية حيث يفترض هنا أن السلعة المنتجة تمر بأربع مراحل بداية من السوق المحلي ووصولاً إلى السوق العالمي، وهذه المراحل هي:

- مرحلة الإنتاج للسوق المحلي.
- مرحلة نمو الإنتاج والبدء في التصدير.
- مرحلة إنتاج السلعة في الخارج.
- مرحلة تناقص المبيعات من السلعة.

ويمكن إيجاز المراحل السابقة فيما يلي:

أ- مرحلة الإنتاج للسوق المحلي:

غالباً ما يكون الدافع الأساسي وراء ظهور سلع جديدة في دولة ما هو تلبية رغبات وحاجات الأفراد الذين يطلبون تلك السلعة في السوق المحلي.

وبالطبع فإن الدول مرتفعة الدخل يمكنها تلبية الرغبات السوقية والاستجابة لحاجات المستهلكين بدرجة أسرع نسبياً من الدول منخفضة الدخل، وهو ما دعا الكثيرين إلى القول بأن ظهور السلع الجديدة يبدأ أولاً في أسواق الدول الغنية.

ولأن ابتكار سلع جديدة يحتاج إلى يحتاج إلى إنفاق نفقات وتكاليف ضخمة على أنشطة البحث والتطوير، فإن محدودية السوق المحلي في المراحل الأولى للإنتاج تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير التي تستطيع الشركة الحصول عليها عندما تقوم بالإنتاج على نطاق واسع.

وتمثل محدودية السوق المحلي وعدم قدرة الشركة المحلية على الإفادة من وفورات الحجم على النحو السابق دافعاً هاماً لاتجاه الشركة إلى اختراق السوق الخارجي أو فتح أسواق لها بالخارج لتبدأ المرحلة الثانية.

ب- مرحلة نمو الإنتاج وبدء التصدير:

في هذه المرحلة يبدأ الطلب على السلعة الجديدة في التزايد تدريجياً في السوق المحلي، وفي نفس الوقت ينمو الطلب الخارجي على السلعة بما يمثل حافزاً على زيادة الإنتاج وإدخال تحسينات في جودة السلعة وتطوير العملية الإنتاجية بما ينطوي عليه ذلك من تدريب للعمال من أجل زيادة مهاراتهم الإنتاجية، خاصة وأن هذه المرحلة غالباً ما تتزامن مع ظهور منافسين جدد سواء في السوق المحلي أو السوق الخارجي.

جـ- مرحلة إنتاج السلعة في السوق الخارجي:

في هذه المرحلة تواجه الشركة المنتجة للسلعة منافسة شرسة من منتجين جدد في كل من السوق المحلي والخارجي، بالإضافة إلى ما تفرضه الدول المستوردة للسلعة من رسوم جمركية على وارداتها منها، وهو ما يدفع الشركة المنتجة في كثير من الأحيان إلى الاستثمار بالخارج عن طريق إقامة فروع تابعة لها في الدول التي تستورد تلك السلعة من أجل زيادة قدرتها على المنافسة وتوفير ما تتحمله في عملية الاستيراد من تكاليف شحن ورسوم جمركية.. وغير ذلك.

ء- مرحلة تناقص المبيعات من السلعة:

في هذه المرحلة- والتي تصبح فيها السلعة مألوفة ونمطية- تزداد حدة المنافسة المحلية والأجنبية بما يؤدي في أغلب الأحيان إلى تناقص المبيعات من السلعة إلا إذا استطاعت الشركة الأولى أو الأقدم في الإنتاج تطوير خطوط إنتاجها بما يكفل لها الاستمرار في إنتاج السلعة وتسويقها عالمياً.

ثالثاً : استراتيجية كيفز Caves' Strategy

قام الاقتصادي Caves من جامعة هارفارد بإضافة بعض التعديلات على آراء "Hymer"– والتي سبقت الإشارة إليها– لتوضيح أن المعرفة المتقدمة هي التي ساعدت المنشآت التي تقوم بالاستثمار على إنتاج سلع مختلفة يفضلها المستهلكون على السلع المناظرة والمنتجة محلياً، ومن ثم منحت تلك المنشآت قدرة أكبر على التحكم في أسعار البيع وميزة أكبر في مواجهة المنشآت المحلية. وقد دعم Caves وجهة نظره بإثبات أن الشركات التي استطاعت أن تستثمر بالخارج كانت تعمل في صناعات تهتم كثيراً ببحوث المنتج والبحوث التسويقية.

ولتجنب خسارة الشركة للسوق الذي تعرض فيه إنتاجها عن طريق التصدير فإنها تضطر للاستثمار في فروع إنتاجية بالخارج عندما تبدأ الشركات الأخرى في في عرض منتجات مماثلة. هذا الاتجاه نحو الخارج سوف يقوى ويزداد خلال المرحلتين الثالثة والرابعة مع إصرار المنشأة على الحفاظ على وضعها التنافسي سواء في أسواق التصدير (المرحلة الثالثة) أو في السوق المحلي (المرحلة الرابعة)، وذلك بإنشاء مواقع إنتاجية في الدول التي تكون فيها عوامل الإنتاج أقل تكلفة.

رابعاً : استراتيجيات أخرى

تم تطوير مداخل أخرى تتناول دوافع الاستثمار بواسطة عدد من الاقتصاديين، من أهمها على سبيل المثال ما يلي:

- **مدخل "إتباع القائد"**، والذي طوره Knicker Bocker حيث لاحظ أنه عندما تدخل منشأة ما إلى سوق معين- خاصة المنشأة القائدة في صناعة تخضع لاحتكار القلة- تتبعها المنشآت الأخرى في الصناعة. وقد تم اعتبار تلك الاستراتيجية بمثابة استراتيجية دفاعية لأن المتنافسين في السوق يستثمرون من أجل تجنب خسارة أسواقهم التصديرية عندما يصبح المستثمر الأصلي منتج محلي داخل السوق. وقد يخشون أيضاً أن يحقق ذلك المستثمر ميزة معينة تتمثل في تجنبه للمخاطرة التي سوف يتعرضون لها ما لم يدخلوا هم أيضاً إلى السوق.

- **مدخل عدم كمال الأسواق**، والذي يفسر الاستثمار من منظور اتفاق منشآت احتكارية معينة على أن تقوم كل منشأة باستثمار أجنبي مباشر في الدول الأم للمنشآت الأخرى كإجراء دفاعي مما يتيح لفروع كل منشأة الاستمرار في الأسواق الخارجية حتى إذا قامت المنشآت الأخرى في السوق باتخاذ إجراءات معادية مثل تخفيض السعر لجذب المشترين.. وغير ذلك.

وقد تم أيضاً إدخال بعض الإضافات على مدخل عدم كمال الأسواق مؤداها أنه لكي تحصل منشأة ما على عائد أعلى على استثماراتها فإنها يجب أن تقوم بنقل المعرفة المتطورة لديها إلى فرع أجنبي والاستثمار من خلاله بدلاً من بيع تلك المعرفة في سوق مفتوح من خلال منح تراخيص معينة لاستغلالها.

– **مدخل العوامل التمويلية** Financial Factors حيث قرر Aliber أن قصور وعدم كمال أسواق الصرف الأجنبي يمكن أن تكون مسئولة عن الاستثمار الأجنبي. فالشركات التي تعمل في دول تتسم بتقويم مغالى فيه لعملتها سوف تنجذب نحو الاستثمار في دول أخرى تكون عملتها مقومة بأقل من قيمتها سعياً وراء تعظيم عوائدها المتوقعة وتجنب قدر كبير من المخاطرة.

وبصفة عامة فإن كل الدوافع السابقة يمكن أن ترتبط ببعضها البعض بصورة أو بأخرى ليكون الدافع وراء قيام أي شركة بالاستثمار خارج حدودها هو محصلة أكثر من عامل من العوامل السابقة.

5-2 أنواع الاستثمار الأجنبي

يمكن تقسيم الاستثمار الأجنبي إلى مكونين رئيسيين:

- الاستثمار الأجنبي المباشر Foreign Direct Investment
- الاستثمار الأجنبي غير المباشر Foreign Indirect Investment

5-2-1 الاستثمار الأجنبي المباشر

Foreign Direct Investment

من خلال هذا الشكل من أشكال الاستثمار يستطيع المستثمرون أن يساهموا في إدارة المنشأة أو المشروع الاستثماري، بمعنى أن يكون للمستثمر الحق في إدارة المنشأة أو التدخل في إدارتها، بالإضافة إلى ما يحصل عليه من عائد نقدي على المبالغ التي يقوم باستثمارها.

وقد احتلت كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وألمانيا موقع الصدارة بين دول العالم من حيث نصيبها النسبي في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر حول العالم.

ومن اللافت للنظر في هذا الصدد حرص الدول الصناعية المتقدمة على توسيع نطاق استثماراتها الأجنبية المباشرة فيما بينها بدرجة أكبر مما يتم بينها وبين الدول النامية.

أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر:

ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو الكامل للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار. ويعني هذا إمكانية تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين أساسيين هما:

الاستثمار المشترك- الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي

أولاً : الاستثمار المشترك:

يري كولدي Kolde أن الاستثمار المشترك هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفه دائمة. والمشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال، بل تمتد أيضاً إلى الإدارة.

أما تيربسترا Terpstral فيرى أن الاستثمار المشترك ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دول أجنبية، ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقاً كافياً في إدارة المشروع أو العملية

الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه. وهذا النوع من الاستثمار يمكن أن يطوي على الجوانب الآتية:

أ- الاتفاق طويل الأجل بين طرفين الاستثمارين أحدهما وطني والآخر أجنبي لممارسة نشاط إنتاجي داخل دولة الطرف المضيف.

ب- أن الطرف الوطني قد يكون شخصية معنوية تابعة للقطاع العام أو الخاص.

ج- أن قيام أحد المستثمرين الأجانب بشراء حصة في شركة وطنية قائمة يؤدي إلى تحويل هذه الشركة إلى شركة استثمار مشترك.

د- ليس بالضرورة أن يقدم المستثمر (الطرف الأجنبي أو الوطني) حصة في رأس المال بمعنى أن المشاركة في المشروع الاستثماري قد تكون من خلال تقديم الخبرة والمعرفة أو العمل أو التكنولوجي بصفه عامة. وقد تكون المشاركة بحصة في رأس المال أو رأس المال كله على أن يقدم الطرف الأخر الخبرة والتكنولوجي. أو قد تأخذ المشاركة شكل تقديم المعلومات أو المعرفة التسويقية، أو توفير السوق.

هـ- في جميع الحالات السابقة لابد أن يكون لكل طرف من أطراف الاستثمار الحق في المشاركة في إدارة المشروع، وهذا هو العنصر الحاسم في التفرقة بين مشروعات الاستثمار المشترك وعقود الإدارة أو اتفاقيات التصنيع أو مشروعات تسليم المفتاح.

مزايا وعيوب الاستثمار المشترك من وجهة نظر الدول المضيفة للاستثمار:

1. المزايـــــا:

- يساهم الاستثمار المشترك في زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية والتنمية التكنولوجية، وخلق فرص جديدة للعمل وما يرتبط بها من منافع أخرى.
- يمكن أن يؤدي إلى تحسين ميزان المدفوعات عن طريق زيادة فرص التصدير أو الحد من الاستيراد.. الخ.
- تنمية قدرات المديرين الوطنيين وخلق علاقات تكامل اقتصادية رأسية أمامية وخلفية مع النشاطات الاقتصادية والخدمية المختلفة بالدول المضيفة.

ويعد الاستثمار المشترك أكثر أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر قبولاً في الدول النامية، ويرجع هذا إلى عدة أسباب، من أهمها:

- تخفيض درجة تحكم الطرف الأجنبي في الاقتصاد الوطني.
- زيادة درجة استقلال الدول النامية عن الدول المتقدمة.
- تنمية الملكية الوطنية، وخلق طبقة جديدة من رجال الأعمال الوطنيين.

2. العيــــوب:

- حرمان الدول المضيفة من المزايا السابقة إذا أصر الطرف الأجنبي على عدم مشاركة أي طرف وطني في الاستثمار.

- أن تحقق المنافع المذكورة وغيرها يتوقف على مدى توافر الطرف الوطني ذو الاستعداد الجيد وتوفر القدرة الفنية والإدارية والمالية على المشاركة في مشروعات الاستثمار المشترك خاصة في الدول النامية.

- صغر حجم المشروع بما يمكن أن يمثل عاملاً مساعداً على تقليل إسهامات هذا المشروع في تحقيق أهداف الدولة.

ثانياً: الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

وتعد من أكثر أنواع الاستثمار الأجنبية تفضيلاً لدى الشركات متعددة الجنسيات. إلا أن القلق من احتمالات سيادة حالة احتكار الشركات متعددة الجنسيات لأسواق الدول النامية من بين أهم الأسباب الكامنة وراء عدم تفضيل كثير من دول العالم الثالث للاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي.

ومع افتراض قبول هذه الأسباب يجدر بالذكر أن الممارسات والأدلة العملية تشير إلى أن بعض الدول النامية في شرق أسيا (كوريا الجنوبية وسنغافورة وتايوان) وأمريكا اللاتينية كالبرازيل والمكسيك، بل وفي أفريقيا أيضاً تمنح فرصاً للشركات متعددة الجنسيات بتملك فروعها تملكاً كاملاً في هذه الدول كوسيلة لجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية في الكثير من مجالات النشاط الاقتصادي.

كما أنه حتى الآن لا توجد دلائل عملية كافية لتأييد حالة التردد أو الخوف لدي الدول النامية الأخرى بشأن الآثار السياسية والاقتصادية السلبية الناجمة عن هذا الشكل من الاستثمارات الأجنبية.

مزايا وعيوب الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي بالنسبة للدول المضيفة للاستثمار:

1- المزايـــــــا:

- زيادة حجم تدفقات رأس المال الأجنبي إلى الدول المضيفة.

- يؤدي كبر حجم المشروع إلى المساهمة الجيدة في إشباع حاجة المجتمع المحلي من السلع أو الخدمات المختلفة.

- تحسين وضع ميزان مدفوعات الدولة المضيفة.

- المساهمة في التحديث التكنولوجي على نطاق كبير وفعال في الدولة المضيفة مقارنة بالأشكال الأخرى للاستثمار الأجنبي خاصة أشكال الاستثمار غير المباشر.

- توفير فرص للعمالة المباشرة وغير المباشرة سواء في مراحل إنشاء المشروع أو في مراحل التشغيل.

مشروعات أو عمليات التجميع:

هذه المشروعات قد تأخذ شكل اتفاقية بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني يتم بموجبها قيام الطرف الأول بتزويد الطرف الثاني بمكونات منتج معين لتجميعها لتصبح منتجاً نهائياً.

وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن مشروعات التجميع قد تأخذ شكل الاستثمار المشترك أو شكل التملك الكامل لمشروع الاستثمار للطرف الأجنبي.

والسؤال هنا: أيهما يقود إلى الآخر..

هل تؤدي التجارة الخارجية إلى الاستثمار الأجنبي المباشر؟ أم يؤدي الاستثمار الأجنبي المباشر إلى التجارة الخارجية؟

ما تحدثنا عنه حتى الآن هو هدف توسيع نطاق السوق الذي تسعى إليه أغلب الشركات الدولية. لكن المناخ الجديد للأعمال- والذي يتسم بقيود حكومية أقل على التجارة ومنافسة دولية متزايدة بين شركات تجمعها ساحة دولية واحدة في ظل عولمة قوامها تقنيات إنتاجية أكثر تطوراً واتصالات لا محدودة- ربما يفرض على أغلب الشركات دولية النشاط أن تحضر أنشطتها الإنتاجية في مواقع قريبة من المواقع التي تزودها بالموارد الإنتاجية اللازمة لعملياتها، وكأنها بذلك تقوم بعملية دمج أو تكامل للعملية الإنتاجية ككل ، سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي.

ونتيجة لذلك فإن القرار بشأن الموقع ربما يذهب بنا إما إلى قرار بتوسيع نطاق التجارة أو قرار بعمل استثمار أجنبي مباشر، وهو ما يوضح كيف أضحت العلاقة بين التجارة والاستثمار المباشر أكثر تداخلاً وارتباطاً.

5-2-2 الاستثمار الأجنبي غير المباشر

Foreign Indirect Investment

ويتمثل في شراء أوراق مالية (أسهم وسندات) بغرض الحصول على عوائد على المبالغ النقدية التي يتم استثمارها. ويطلق عليه أيضاً "الاستثمار في المحافظ المالية" Portfolio Investment.

والمستثمرون في تلك المحافظ لا يهتمون بشكل مباشر بالأمور المتعلقة بإدارة المنشأة، وغالباً ما يقومون باستثمار أموالهم في دول أخرى غير الدول التي يقيمون فيها.

فعلى سبيل المثال، أشارت بيانات صادرة عن منظمة التجارة العالمية أن المستثمرين المقيمين خارج الولايات المتحدة يمتلكون أسهم وسندات أمريكية (خلاف أذون الخزانة الأمريكية) تزيد عن على ثلاثة مليارات دولار، منها 68% على الأقل مملوكة لأوربيين، 9% مملوكة ليابانيين، 6% لكنديين. كما أن الأمريكيين يمتلكون ما يزيد عن ثلاثة مليار دولار أيضاً في صورة أوراق مالية خارجية (في دول أجنبية).

ويعد ذلك مؤشر على النمو المتزايد لحجم الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة على المستوى العالمي.

ويمكن إيجاز عدد من العوامل التي تكمن وراء انتشار وشيوع أشكال الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة سواء في بعض الدول النامية أو المتقدمة، ومن أهمها:

أ- القيود الجمركية (الكمية والقيمية) التي تفرضها الدول المضيفة على الواردات.

ب- القيود المفروضة على الاستثمارات المباشرة تجنباً للآثار الاقتصادية والسياسية والاجتماعية غير المرغوبة.

ت- القيود التي تفرضها الحكومة الأم على الشركات متعددة الجنسيات فيما يتعلق بالاستثمار المباشر خارج الدولة الأم أو التوسع في النشاط التجاري.

ث- اعتبارات تتعلق التوسع والنمو والاستقرار في أسواق الدول المضيفة

5-2-3 أشكال الاستثمار الأجنبي غير المباشر:

أولاً: في مجالات التصنيع والإنتاج:

يأخذ الاستثمار الأجنبي في مجال التصنيع والإنتاج أشكالاً متعددة، من أهمها:

- التراخيص (الامتياز) Licensing Contracts
- اتفاقيات المشروعات/ العمليات تسليم المفتاح Turnkey Operation Projects
- عقود التصنيع وعقود الإدارة Management and Manufacturing Contracts
- عقود / امتياز الإنتاج الدولي من الباطن International Subcontracts

ثانياً: في مجالات التسويق والتصدير:

تتمثل أشكال الاستثمار الأجنبي غير المباشر في مجالات التصدير والبيع والتسويق في كل مما:

- تراخيص استخدام العلامة التجارية والخبرات التسويقية والإدارية.
- الوكلاء Agents أو عقود اتفاقيات الوكالة
- الموزعين Distributors
- المعارض الدولية International Exhibition

وسوف نتطرق بالتفصيل إلى مزايا وعيوب كل من تلك الأشكال عند الحديث عن الشركات متعدية الجنسيات، وذلك من خلال الفصل التالي إن شاء الله تعالى.

4-2-5 سياسات تنظيم وتوجيه الاستثمار الأجنبي:

لا تتوقف درجة تحقيق الأهداف التي تسعي إلي بلوغها الدول المضيفة للاستثمار الأجنبي علي متغيرات بيئة الاستثمار فقط، أو علي أشكال الاستثمارات المسوح أو المعمول بها فقط.. بل تتوقف أيضاً علي عوامل ومتغيرات أخري، من ذلك مثلاً السياسات والإجراءات التي يتم من خلالها تنظيم وتوجيه عمليات الاستثمار الأجنبي بما يتوافق مع تلك الأهداف. ويمكن إيجاز تلك السياسات والإجراءات كما يلي:

أولاً : إنشاء هيئات وأجهزة الاستثمار الأجنبي:

تقوم الدول المضيفة بصفة عامة بإنشاء أجهزة وهيئات حكومية تكون مهمتها الأساسية هي تخطيط وتنظيم وتوجيه الاستثمارات الأجنبية، فضلاً عن تسويق وترويج مشروعات الاستثمار والتعريف بالسوق في الداخل والخارج. كما تقوم بعض الوحدات التابعة لهذه الهيئات باختيار مستوي ونوع التكنولوجيا التي تتواءم ومتطلبات التنمية والمتغيرات الثقافية والاجتماعية بالدول.

وتجدر الإشارة هنا إلي أنه في بعض الدول يكون الجهاز المسئول عن اختيار مستوى التكنولوجي ونوعه ومدى ملاءمته مستقبلاً هو الهيئة القومية للاستثمارات الأجنبية.

ويمكن تلخيص الأنشطة الرئيسية والأدوار العامة للهيئات والأجهزة القومية للاستثمارات الأجنبية في الدول المضيفة كالآتي:

- تخطيط الاستثمار الأجنبي في ضوء الخطة العامة للدولة.
- تنظيم وتوجيه مشروعات الاستثمار الأجنبي في المجالات الاقتصادية المختلفة.
- المتابعة والرقابة علي انجازات وممارسات الشركات الأجنبية متعددة الجنسيات.
- تقديم المساعدات اللازمة لأجراء دراسات الجدوى التمهيدية والنهائية للمشروعات.

- حل المشكلات التي تواجه المستثمرين الأجانب.
- اختيار مستويات التكنولوجيا وأنواعها ووضع الضوابط اللازمة بحيث يتلاءم مع متطلبات وظروف التنمية الشاملة وخصائص الدولة.
- تصميم السياسات الخاصة بتحفيز وجذب المستثمرين الأجانب.
- وضع الضوابط والإجراءات اللازمة لتعظيم العوائد المتوقعة من الاستثمارات الأجنبية بما يخدم أهداف الدولة في كافة المجالات مثل: العمالة- توفير العملات الأجنبية- تحويلات الأرباح للخارج- التنمية التكنولوجية وتنمية الموارد البشرية- التصدير- ترشيد الواردات- فتح أسواق أجنبية جديدة- خلق علاقات تكامل رأسية وأفقية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة- المحافظة علي الثقافية الوطنية وتدميرها بما يخدم الأهداف الوطنية-المحافظة علي سيادة الدولة واستقلاها واستقرارها- الاستغلال الأمثل للمارد المادية والبشرية المتاحة- تنمية وتطوير المناطق أو المحافظات الفقيرة والتي تعاني من الكساد الاقتصادي.. الخ.
- توفير المعلومات والبيانات المختلفة (الاقتصادية والتسويقية والثقافية ...الخ) للمستثمرين الأجانب.
- إعداد القوائم الخاصة بمشروعات الاستثمار المطلوبة وإجراءات البحوث وتقديم دراسات الجدوى التمهيدية لهذه المشروعات مجانا أو المساهمة في أعدادها.

- القيام بمنح الموافقات علي المقترحات الخاصة بمشروعات الاستعمار بعد دراستها في ضوء الأهداف العامة للدولة.
- حصر وتسويق فرص الاستثمار المختلفة (المتاحة والمترقبة) وترويجها في الداخل والخارج.
- التنسيق بين الوزارات والهيئات الحكومية وبين المستثمرين الأجانب فيما يخص المشروعات المقترح أقامتها بالمشروعات.

أما فيما يتعلق البناء التنظيمي والإداري للهيئات والأجهزة القومية القائمة علي الاستثمارات الأجنبية، فإن الأمر قد يختلف من دول لأخرى.. وذلك لعدة أسباب، من بينها:

- درجة المركزية في اتخاذ قرارات الاستثمار الأجنبي، والدور الرئيسي المحدد الذي يجب أن تضطلع به الهيئة فيما يختص بالاستثمارات بصفة عامة.
- درجة التخصيص وتقسيم العمل المطبق في الهيئة ومدي تعدد الأدوار والمهام المتاح به.
- الأهداف القومية العامة للدولة في الأجلين الطويل والقصير.
- درجة اللامركزية أو التشتت الجغرافي المطبقة أو المزمع تطبيقها سواء علي المستوي القومي أو علي الدولي.
- درجة تفويض السلطة داخل الهيئة القومية للاستثمار.

ثانياً : الخطوات والإجراءات الخاصة بمشروعات الاستثمار:

تختلف هذه الخطوات والإجراءات من دولة لآخري. ولا شك أن اختلاف المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالاستثمار الأجنبي في الدول المضيفة والعوامل المحددة لدور الهيئات والأجهزة المعينة بالاستثمارات، بالإضافة إلي محددات بناءها بصفة عامة قد تؤثر علي مدي التعقد أو السهولة في الإجراءات المرتبطة بمشروعات الاستثمار.

ثالثاً: سياسات الحوافز:

لا يقتصر الأمر على قيام الدول المضيفة بتقديم الحوافز للمستثمرين بل أن الحكومات الأم للشركات الدولية أو متعددة الجنسيات تمنح الكثير من أنواع الحوافز والتسهيلات لتشجيع شركاتها الوطنية لغزو الأسواق الأجنبية. فالمملكة المتحدة علي سبيل المثال يوجد بها أجهزة قومية تقدم ليس فقط المعلومات المتكاملة عن الأسواق الأجنبية واحتمالات فرص الاستثمار فيها أو التصدير إليها .

ولا ينبغي افتراض أن التعدد والتنوع في الحوافز والتسهيلات والامتيازات المتاحة للمستثمرين يؤدي بالضرورة إلي زيادة حجم الاستثمارات الأجنبية أو رفع جاذبية للدولة المضيفة كمكان للاستثمار الأجنبي. ففي بعض الحالات قد نجد احدي الدول المضيفة تقدم أنواعا كثيرة من التسهيلات والامتيازات والضمانات والتسهيلات (الجمركية وغير الجمركية والمالية والإدارية ...الخ). فجاذبية الدول المضيفة لا تتوقف فقط علي أنواع الحوافز والضمانات المقدمة للمستثمرين الأجانب، بل أن عوامل أخري أكثر تأثيرا علي حجم ومدي استمرار تدفق الاستثمارات الأجنبية إلي هذه الدولة.

وربما نجد أن الاستقرار السياسي للدولة وحجم السوق ومدي توافر الموارد المادية والبشرية بها مناخ وأشكال الاستثمار المتاحة... الخ من بين هذه العوامل.

لذلك يمكن القول أن الحوافز والتسهيلات والضمانات الممنوحة أو المتاحة أمام المستثمرين قد تكون في كثير من الحالات شروط كافية وليست شروط ضرورية علي الإطلاق.

أما فيما يتعلق بأنواع الحوافز والتسهيلات والامتيازات المقدمة من الدول المضيفة لجذب الاستثمارات الأجنبية يمكن عرض الأمثلة الآتية:

- عدم وضع أي قيود علي ما تملك تمتلك مشروعات الاستثمار سواء كان تملكاً كاملاً أو جزئياً.
- السماح للمستثمرين الأجانب بتملك الأراضي والعقارات.
- إعفاء الواردات من الأصول الرأسمالية والمواد الخام والمواد المساعدة ومستلزمات الإنتاج من الرسوم والضرائب الجمركية. فضلا عن تسهيل الإجراءات الجمركية المرتبطة بها.
- إعفاء المشروعات الاستثمارية من الضرائب علي الأرباح التجارية والصناعية لمدد قد تصل إلي 15 سنة بعد بدء مرحلة التشغيل.
- تخفيض الرسوم الخاصة باستخدام واستغلال منافع المرافق العامة كالمياه والكهرباء.. الخ. وكذلك تخفيض قيمة الإيجارات للعقارات والأراضي الخاصة بمشروعات الاستثمار.

- إعفاء العاملين الأجانب من الضريبة العامة على الدخل سواء بالمناطق الحرة أو المشروعات القائمة داخل البلاد.
- السماح بتحويل جزء من الأرباح، وأجزاء من رأس المال، والأجور والمرتبات للخارج أما سنويا أو بعد فترة زمنية معينة وفي ظل نسب مئوية تحددها الحكومة المضيفة.
- تقديم تسهيلات في الحصول علي القروض من البنوك الوطنية وتخفيض معدل الفائدة عليها.
- تقديم مساعدات مالية لإجراء البحوث والدراسات اللازمة لإقامة المشروع والتوسعات في المستقبل في مجالات النشاط المختلفة.
- إعفاء صادرات المشروعات بالمناطق الحرة من الرسوم الجمركية وضرائب التصدير لمدد قد تصل إلي 15 أو 15 عاما بعد بدء مرحلة التشغيل.
- إعفاء مشروعات الاستثمار الأجنبي من تطبيق قوانين العمل السائدة والمعمول بها في نظيرتها الوطنية.

رابعاً: السياسات والضوابط الحاكمة للاستثمارات الأجنبية ومنح الحوافز للمستثمرين:

سعي الدول المضيفة النامية والمتقدمة علي حد سواء إلي تعظيم عوائدها ومنافعها من وراء الاستثمارات الأجنبية، أو علي الأقل تخفيض حدة الآثار السلبية لهذه الاستثمارات جعلها تلجأ إلى تصميم بعض السياسات

ووضع عدد من الضوابط، من أهمها سياسات التمييز في منح الحوافز والتسهيلات والامتيازات للمستثمرين، وهذه السياسات تقوم علي عدد من الأسس مثل:

- مدي إسهام المشروع في تطوير وتنمية المناطق الجغرافية الفقيرة أو النائية.
- مدي مساهمة المشروع في خلق اكبر عدد ممكن من فرص العمال وتنميتها.
- مدي مساهمة المشروع في خلق اكبر عدد ممكن من فرص العمالة وتنميتها.
- مدي جدة Newness أو حداثة وتميز المنتج أو نشاط المنتج أو نشاط المشروع الاستثماري على المستوي الدولي والمحلي.
- السياسات التي تستهدف الربط بين منح الحوافز وبين أداء المشروع الاستثماري.
- السياسات والضوابط الخاصة بمتطلبات الأداء أو السياسات الموجهة بالانجاز.

إلا أن في هذا النوع من السياسات تشترط الحكومة المضيفة عددا من الشروط والقيود مثل:

- ضرورة تشغيل عدد معين من العمالة الوطنية في كل المستويات التنظيمية.
- ضرورة استخدام الموارد المادية (مدخلات الإنتاج) المحلية طالما أنها متوفرة بالكم والجودة اللازمتين.
- تحديد نسبة معين من الإنتاج لأغراض التصدير.
- تحديد حجم وطاقة الإنتاج بالمشروع سنويا.
- حظر الدخول أو الاستثمار في بعض أنواع معينة من النشاطات مثل إنتاج الأسلحة والخدمات أو المرافق العامة.

هذا إلى جانب عدد من السياسات التي تستهدف الربط بين سياسات منح الحوافز وأداء المشروع الاستثماري وبين سياسات وضوابط متطلبات الأداء أو المواجهة بالانجاز. فضلاً عن السياسات والضوابط المرتبطة بنقل التكنولوجيا، والضوابط العامة للترشيد وتجنب مشكلات الاستثمارات الأجنبية.

إلا أن المغالاة في فرض مثل هذه الضوابط وفي تطبيق السياسات السابقة قد يكون أحد عوامل الطرد للمستثمرين بدلا من جذبهم. كما أن نجاح الحكومة المضيفة في تطبيق هذه السياسات وفرض القيود والضوابط يتوقف علي عوامل كثيرة من بينها مدى جاذبية الدولة كسوق مرتقب، والمقدرة التفاوضية للحكومة مع المستثمر الأجنبي، والمتغيرات الأخرى الحاكمة لمناخ الاستثمار وممارسة الأنشطة الوظيفية للمشروعات الأجنبية. فإذا استطاعت الحكومة أن تحسب بدقة العوامل السابقة فإن نجاحها في تطبيق السياسات وفرض الضوابط سيترتب علي ذلك من نتائج إيجابية إذا ما تم

مراعاة أهمية التوازن أيضا بين مصلحة المستثمرين الأجانب والمصالح القومية للدولة ككل.

وقد أخذت الفجوة بين الاستثمارات الأجنبية المباشرة والاستثمارات الأجنبية غير المباشرة في التلاشي منذ بدايات القرن الحالي، خاصة في ظل النمو المتزايد لأعداد وأحجام التكتلات الإقليمية والدولية حيث نجد مثلاً أن الاستثمارات التي تتم بواسطة مستثمرين أجانب في أسهم شركات محلية عادة ما يتم اعتبارها من قبيل الاستثمار المباشر عندما تكون نسبة المستثمر الأجنبي 10% فأكثر.

وفي المقابل نجد أن المعاملات التي لا تؤدي إلى حيازة المستثمر الأجنبي على 10% على الأقل من ملكية الأسهم يتم اعتبارها من قبيل الاستثمار غير المباشر.

وفي ظل العولمة وما تضفيه من آثار متزايدة ومتلاحقة على الاقتصاد العالمي أصبح من الأمور المألوفة والمتعارف عليها قيام الشركات في دولة ما بتكوين علاقات استراتيجية هامة مع شركات في دول أخرى من أجل تيسير عملية الحصول على الموارد اللازمة، واستغلال الميزات التصنيعية والتسويقية والتكنولوجية المتاحة، وذلك مع الاحتفاظ بنسبة مساهمة لتلك الشركات لا تزيد عن 10% من رأس المال.

وأكثر من ذلك، غالباً ما تصنف عمليات التمويل التي تتم عن طريق أصحاب رؤوس أموال أجانب باعتبارها استثماراً أجنبياً غير مباشر. وذلك رغم أن هؤلاء المستثمرين يحملون على عاتقهم بالفعل جزء من المسئولية

عن أنشطة الشركة من منطلق سعيهم نحو تعظيم أرباحهم من استثمار مبالغهم في هذه الأنشطة.

وتشير الدلائل التاريخية إلى التجارة الخارجية غالباً ما يتبعها استثمار أجنبي مباشر، وكأن توسيع نطاق التجارة يؤدي إلى زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة *FDI*، وأحد أسباب ذلك هو كون التجارة الخارجية هي نشاط أقل تكلفة وأقل مخاطرة مقارنة بالاستثمار الأجنبي المباشر.

وهناك سبب آخر يتمثل في أن الاستثمار الأجنبي المباشر في صورة إقامة فرع إنتاجي في دولة أخرى يتطلب قدراً هائلاً من رأس المال وحجماً أكبر للسوق.. وغير ذلك من المتطلبات التي ربما لا يلزم توافرها لتوسيع وزيادة حجم التجارة الدولية.

وبنفس المنطق فإن المنشأة قد تستخدم عملاء محليين أو أجانب للقيام بأنشطة التصدير. وعندما يتسع نشاطها ويزداد حجم عملياتها التصديرية قد تلجأ المنشأة إلى إنشاء قسم للتصدير، وقد تنشئ أيضاً منافذ بيع دائمة في الأسواق الخارجية. كما يمكن للمنشأة في هذه الحالة أن تقوم بإنشاء شركة تسويقية تستورد منها باسمها الخاص.

وبصفة عامة فإن القائمين على إدارة المشروع قد ينظرون إلى الحجم الكلي للسوق الذي يواجههم على أنه ليس بهذا القدر من الاتساع لاستيعاب منتجاتهم لأنهم يدركون تماماً أن منافسيهم سوف يقومون بعمل دراسات تسويقية مماثلة.

ولأن السوق المحلي قد لا يكون كبيراً بالقدر الكافي لدعم ومساندة المنشآت الإنتاجية المحلية في ظل زيادة عدد المنشآت التي تقوم بالتصدير إليه، فإن الأمر قد يدفعنا إلى القول بأن العبرة بمن يستطيع أن يبدأ في التصنيع هناك.. في السوق الخارجي.

ويدرك المديرون من ذوي الخبرة أن الحكومات غالباً ما تعمل على تقييد عدد المنشآت المحلية التي تعمل في مجال إنتاج منتج معين، وهو ما يدفع هؤلاء الذين يقومون بعمليات إنتاجية محلية إلى إقامة أنشطة مربحة ولها صفة الاستمرارية. وهذا الأمر على درجة عالية من الأهمية خاصة بالنسبة للدول النامية التي تعتمد على الاستثمار الأجنبي لتوفير فرص العمالة وزيادة إيراداتها الضريبية.

وتتصف أشكال وسياسات الاستثمارات الأجنبية بالتعدد والتباين من حيث النوع، والأهمية النسبية، والخصائص المميزة لكل شكل وسياسة من السياسات، وهو ما يمكن إرجاعه إلى العوامل التالية:

1. الاختلاف بين الدول من حيث درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، والنظام السياسي المطبق.

2. الاختلاف في خصائص الشركات الكبرى التي تقوم بالعمليات الاستثمارية.

3. العوامل المرتبطة بالأرباح والتكاليف المتوقعة، ومتطلبات الاستثمار المالية والفنية.

4. خصائص الصناعة أو النشاط الذي يمارس فيه الاستثمار ودرجة المنافسة السائدة في الأسواق الدولية.



الفصل السادس

الشركات دولية النشاط

ودوره فى الأعمال الدولية

الفصل السادس
الشركات دولية النشاط
ودورها في الأعمال الدولية

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة تزايداً ملحوظاً للدور الذي تلعبه الشركات دولية النشاط- أو الشركات متعددة الجنسيات- في الاقتصاد العالمي، خاصة في ظل ما تتميز به تلك الشركات من كبر في الحجم وتنوع شديد في أنشطتها.

وتسيطر الشركات دولية النشاط على النسبة الأكبر من حجم التجارة الخارجية للدول النامية سواء من خلال تحكمها في التجارة العالمية للمواد الأولية (عن طريق التحكم في العمليات الاستخراجية أو التسويقية)، أو من خلال تحكمها في صادرات وواردات العديد من الدول المتقدمة والنامية.

6-1 ماهية الشركات دولية النشاط:

تتعدد التعريفات المستخدمة للتعبير عن ما يشير إليه مفهوم "الشركات متعددة الجنسيات" أو "الشركات دولية النشاط" بتعدد آراء من قاموا بتحليل هذا المفهوم كظاهرة انعكست آثارها على الاقتصاد العالمي لتضفي بعداً جديداً على المعاملات الاقتصادية الدولية يعكس تعدد الجوانب والأبعاد المتعلقة بهذه الشركات من ناحية، واختلاف وجهات النظر حول طبيعة ووظائف ودور هذه الشركات من ناحية أخرى.

ويشير مصطلح "الشركات متعددة الجنسيات" إلى أن كل شركة يكون لها أكثر من جنسية، بمعنى أن المنشأة أو الشركة يملكها ويسيطر عليها مجموعة من الأفراد ذوي جنسيات متعددة حيث تكون فروع هذه الشركات في الدول المضيفة هي جزء من الشركة الأم وامتداد لها وتحقق نفس هدفها النهائي. كما أنها تخضع لسيطرة الشركة الأم التي توزع عملياتها في الدول المختلفة وتديرها بصورة مركزية مما يعني أن جنسية الشركة الأم هي الأساس على خلاف ما قد يوحي به تعبير "متعددة الجنسيات" من أن فروع هذه الشركات متساوية الأهمية ومتكافئة في قدرتها على السيطرة واتخاذ القرار.

أما مصطلح "الشركات دولية النشاط" فيعني أن نشاط الشركة يمتد دولياً. وأن الشركة لها أنشطة ذات آثار واحدة على فروعها بغض النظر عن جنسية الشركة لينصب الاهتمام الأكبر على طبيعة نشاطها.

كما يستخدم مفهوم "الشركات عابرة القوميات" للتعبير عن أن الشركة لها جنسية محددة وخصائص مميزة، فهي تعمل من خلال اقتصاد محلي وتنتشر عبر الحدود للبلاد المختلفة التي تعبر عن خصائص اقتصادية واجتماعية وثقافية مختلفة تتأثر بنشاط هذه الشركات.

وبصفة عامة يمكن تعريف الشركات دولية النشاط على أنها تلك الشركات التي تمتد فروعها إلى دول عدة وتحقق نسبة هامة من إنتاجها الكبير والمتنوع "سواء السلعي أو الخدمي" خارج دول الموطن. ويتم ذلك في إطار استراتيجيه عالمية موحدة تتميز باحتكارها للتكنولوجي وتدار مركزيا من الموطن الأم.

6-2 الخصائص الأساسية للشركات دولية النشاط:

يمكن إيجاز أهم السمات الرئيسية للشركات دولية النشاط فيما يلي:

1- كبر الحجم:

يعتبر الحجم الكبير للنشاط هو أحد الخصائص الأساسية الهامة للشركات دولية النشاط. ويمكن الاستدلال على هذه الخاصية من خلال عدة مؤشرات، منها ضخامة كل من الدخل الإجمالي والقيمة المضافة وحجم المبيعات التي تحققها هذه الشركات، وكذلك ضخامة الاستثمارات التي تقوم بها، وهو ما يساعد تلك الشركات على تقوية مركزها التنافسي والتفاوضي بما يمكنها من توجيه استثماراتها بما يتفق ومصالحها.

2- مركزية الإدارة:

نجد أن التنظيم الداخلي لهذه الشركات يقوم على أساس إخضاع الشركات الفرعية لسيطرة الشركة الأم في جميع أنشطتها التي تمارسها داخل الدولة المضيفة، فالشركة الفرعية ليست إلا جزءا من كل متكامل هو الشركة دولية النشاط، وتهدف أساسا إلى تحقيق أهداف الشركة الأم بغض النظر عن مصالحها الجزئية.

3- التنوع في المنتجات والأنشطة:

تخطت الشركات دولية النشاط الخط التقليدي الذي كان يركز على إنتاج سلعة رئيسية معينة إلى الكثير من الأنشطة الاقتصادية المختلفة التي لا توجد بينها أدنى علاقة فنية. ولعل السبب الرئيسي في ذلك يرجع إلى الرغبة الشديدة لهذه الشركات في السيطرة على التجارة الدولية، والتي تضمن لها سيطرة متزايدة على الاقتصاد العالمي.

فإذا كانت بدايات نشط هذه الشركات كانت في القطاع الاستخراجي والتحويلي فإنها استطاعت لاحقاً أن تغطي بنشاطها أغلب قطاعات الإنتاج العالمي على اختلاف نسب مساهماتها فيها فقد نشطت الشركات متعددة الجنسيات في مجال التصنيع فأحكمت سيطرتها بشكل كامل على الصناعات التي تستلزم فناً تكنولوجياً متقدماً مثل صناعة الحاسبات الآلية والأدوية.

ويلاحظ أن الاتجاه الحديث لهذه الشركات يتسم بالرغبة في السيطرة على أسواق النقد العالمية طريق إنشاء سلسلة من المصارف وفروعها في مختلف الدول الأجنبية وبحيث تقوم هذه المصارف بالسيطرة على المدخرات التي يمكن أن تتجمع في هذه الدول حتى يمكنها التحكم في الاتجاهات الاستثمارية فيها.

وبصفة عامة فإن المجال المفضل لهذه الشركات حالياً هو قطاع الخدمات كشركات التأمين والخدمات المصرفية والسياحة إلى جانب الصناعات الدقيقة كالحاسبات الآلية والصناعات الكيماوية التي يلعب فيها التجديد التكنولوجي دوراً عالياً.

ومن ناحية أخرى يتنوع النشاط الإنتاجي للشركة الواحدة فلاحظت دراسة أجرتها جامعة هارفارد على مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات في أمريكا أن هذه الشركات تنتج في المتوسط 22 سلعة من أنواع مختلفة. وقد صاحب هذا التنوع درجة عالية من التكامل الرأسي (للأمام وللخلف) والأفقي بين فروع هذه الشركات.

4- التشتت الجغرافي:

ممارسة الشركات دولية النشاط لأنشطتها في دول عديدة مختلفة يعتبر خاصية أساسية من خصائص هذه الشركات.

وتنبع أهمية هذه الخاصية لدى الشركات دولية النشاط من كونها تساعد على رسم استراتيجياتها على المستوى العالمي، ومن ثم تحديد الكميات والنوعيات المنتجة عالميا.

5- الطبيعة الاحتكارية:

الشركات متعددة الجنسيات هي في الأغلب أكبر الشركات حجماً في بلدها الأم سواء من حيث حجم المبيعات السنوية أو قاعدة الأصول الإنتاجية.

وتظهر القوة الاقتصادية لهذه الشركات في نصيبها من التجارة السلعية لدولتها الأم وفي التجارة الدولية. فبالنسبة للولايات المتحدة تسيطر هذه الشركات على نحو 92% من التجارة الخارجية الأمريكية، 75% منها كانت بين شركات أمريكية الأصل وشركات تابعة أما المملكة المتحدة فقد سيطرت الشركات متعددة الجنسيات فيها على أكثر من 82% من حجم صادرتها، بل إن حجم أعمال إحدى الشركات كجنرال موتورز يفوق الدخل القومي لدول العالم الثالث بكاملها. كما تشير الإحصاءات إلى أن هذه الشركات تحقق 30% من التجارة الدولية وتسيطر على 20% من الإنتاج العالمي مع ملاحظة محدودية عدد هذه الشركات نسبياً حيث يقدر ببضعة مئات منها 200 شركة تعمل في إطار استراتيجية إدارية واقتصادية واحدة وترتبط معاً عن طريق الملكية المشتركة.

ويتميز هيكل السوق الذي تباشر الشركات متعددة الجنسيات نشاطها من خلاله بأنه سوق يسيطر عليه عدد قليل من البائعين.

ومن العوامل التي ساعدت على نشوء هيكل هذا السوق وتدعيمه ما تتمتع به هذه الشركات من احتكار للتكنولوجيا الحديثة والمهارات الفنية والإدارية ذات الكفاءات العالية والمتخصصة وما تتميز به منتجاتها من تنوع. ونظراً لتعرض سوق القلة لقدر معتبر من المخاطرة وعدم اليقين تسعى المنشآت العاملة خلاله لإقامة سلسلة متكاملة من الفروع الخارجية.

6-التفوق التكنولوجي:

تتميز هذه الشركات بامتلاكها للتكنولوجيا الحديثة واحتكارها لها، وساعدها في ذلك التركز الهائل في رأس المال، وتوافر الخبرة اللازمة للبحوث العلمية والتكنولوجية.

ومما يجدر الإشارة إليه أن امتلاك هذه الشركات لأحدث التكنولوجيا واحتكارها في نفس الوقت يعرض الدول النامية بصفة خاصة لاستغلال هذه الشركات ويضعف من قدرتها التفاوضية في المجال التكنولوجي، كما أنه يمكن الشركات دولية النشاط من تجزئة العلميات الإنتاجية وتقسيمها إلى مراحل عدة، وتوزيع هذه المراحل الإنتاجية على المستوى العالمي بحيث تتكامل رأسيا في النهاية مع العمليات الإنتاجية للشركة الأم.

فالشركة متعددة الجنسيات تتسم بأنها شركة كبيرة الحجم ذات طبيعة احتكارية، يتم نشاطها على مستوى دولي حيث أن كل شركة من هذه الشركات تملك وتدير أو تدير فقط مجموعة من الفروع.

فملكيـة الـشركة الأم لعدد مـن الفـروع الخارجيـة لـيست شـرطاً كافياً بـل يجب أن يكون لها السيطرة شبه الكاملـة علـى إدارة هذه الفروع و هذه هي الـصفة المحددة لهذه الشركات بغض النظـر عمـا إذا كانـت ملكيتها الفـروع كاملة أو جزئية.

6-3 تصنيف الشركات دوليـة النشاط عالمياً

يمكن تصنيف الشركات دولية النشاط- أو متعددة الجنسيات- وفقاً لعدة معايير مختلفة، من أهمها ثلاثة تصنيفات رئيسية:

أ- وفقاً لجنسية الشركة.

ب- وفقاً لنمط الإدارة.

جـ- وفقاً للملكية.

أ- أنواع الشركات دولية وفقاً لجنسية الشركة:

يتم تصنيف الشركات وفقاً لهذا المعيار إلـى: شركات أجنبية- شركات دولية- شركات متعددة الجنسيات- الشركات عابرة القوميات.

1. الشركة الأجنبية:

وهـي الشركة التـي تدير بصورة مباشرة أو تمـارس بصورة غير مباشرة نشاطاً استثمارياً سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الخدمات خارج الدولة الأم، وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة.

2. الشركة الدولية:

وفقاً لتعريف "ليفنجستون" *Livingstone* فإن الشركة الدولية هي تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة، وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر.

3. الشركات متعددة الجنسيات:

وفقاً لتعريف "فرنون" *Vernon* فإن الشركة متعددة الجنسيات هي المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروعا إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر.

4. الشركة عابرة القوميات:

الشركة عبر القومية هي بالتقريب الشركة متعددة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الاصطلاح الأول كبديل للثاني لأسباب سياسية.

ووفقاً لهذا التصنيف نجد أن المعيار الأول يهتم بالتوزيع الجغرافي، ويركز الثاني على الحرية في ممارسة الأنشطة والعمليات خارج حدود الدولة، في حين يركز الثالث على عنصر الحجم (رقم الأعمال).

ب- وفقاً لنمط الإدارة:

1. النمط المركزي:

رغم أن الشركة تمتلك فروعا إنتاجية في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية إلا أنه يتم اتخاذ جميع القرارات الرئيسية في المركز الرئيسي للشركة بالدولة الأم.

إلا أن هذا الشركات التي تخضع لهذا النمط تعاني من نقطة ضعف هامة تتمثل في أنها لا تتوفر لديها القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة في الدولة المضيفة.

2. النمط اللامركزي:

تتمتع الشركات التي تخضع لهذا النمط بدرجة عالية من اللامركزية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تعدد الجنسيات المالكة للشركة.ومن أهم نقاط الضعف في هذا النمط صعوبة الرقابة الشاملة على الفروع .

3. النمط الجغرافي:

تتميز الشركات التي تخضع لهذا النمط بالتكامل والانتشار الجغرافي في ممارسة الأنشطة والعمليات على مستوى العالم. كما تتميز بكبر الحجم وتوافر الموارد المادية والبشرية والفنية.

ومن أهم نقاط الضعف لدى الشركات التي تخضع لهذا النمط تأثرها الشديد بخصائص البيئة الثقافية في الدولة الأم ومحاولة الالتزام بها أو فرضها في الدول المضيفة.

جـ- أنواع الشركات وفقاً للملكية:

يرتكز هذا التصنيف على ثلاث محاور رئيسية هي: درجة التكامل، وطبيعة النشاط، ونوع التكنولوجيا حيث يتم تقسيم الشركات متعددة الجنسيات وفقاً لهذا التصنيف إلى ثلاث مجموعات:

- **المجموعة الأولى**: تحتوى على كل الشركات متعددة الجنسيات المتكاملة رأسيا، حيث يكون المستوى التكنولوجي مرتفع وينحصر النشاط في الأنشطة الاستخراجية والصناعية.

- **المجموعة الثانية**: وتشمل الشركات متعددة الجنسيات المتكاملة أفقيا، وفيها يكون المستوى التكنولوجي مرتفع ولكنه أقل حساسية من الناحية السياسية بالمقارنة بالصناعات الاستخراجية. ومن أمثلة الصناعات التي تقوم بإنتاجها هذه المجموعة المشروبات الغازية والمنظفات الصناعية والأغذية.

- **المجموعة الثالثة**: وهى تنطوي على الشركات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة لأي من الدول المضيفة النامية عن طريق الاستثمار المباشر، حيث تقوم الشركات في هذه المجموعة بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج إحدى السلع التي تدهور الطلب عليها بسبب التقدم التكنولوجي أو تشبع السوق المحلى أو ظهور سلعة بديلة لها في السوق الوطني، أو ارتفاع نفقات الإنتاج في الدولة الأم.

وإذا أخذنا بعض الأمثلة على التصنيفات المختلفة للشركات متعددة الجنسيات نجد مثلاً أنه وفقاً لتصنيف الشركات متعددة الجنسيات على أنها شركات تتمتع بشخصية مستقلة، وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر فإن مكاتب شركات الطيران أو السياحة أو التوكيلات التجارية والصناعية لا تعتبر شركات دولية أو متعددة الجنسيات، وذلك لأن طبيعة نشاط هذه الشركات تجعلها مضطرة إلى إنشاء مكاتب لها في مختلف دول العالم. ومن ثم فإن عنصر الاختيار لا يتوافر في هذه الحالة.

أما إذا قامت هذه الشركات بإنشاء فروع مستقلة ذات مركز مالي مستقل في الخارج فإنها تعتبر شركة دولية. أيضاً نجد أن الوكلاء والموزعون الذين يعملون في مجال ترويج أو بيع أو توزيع منتجات لإحدى الشركات الدولية مقابل عمولة لا يعتبرون شركات دولية.

ولكن إذا ارتبطت عملية البيع والتوزيع بإنشاء شركة للتسويق تتمتع بكامل الحرية في ممارسة النشاط ولها مركز مالي مستقل وإدارة مستقلة، ففي هذه الحالة تعتبر شركة التسويق شركة دولية.. وهكذا.

6-4 دور الشركات دولية النشاط في الاقتصاد العالمي:

ارتبط التزايد الملحوظ في حجم الاستثمارات الدولية بالشركات متعددة الجنسية، وذلك نتيجة لتأسيس تلك الشركات شبكة واسعة وممتدة من الفروع التي تتعامل في جميع الأنشطة والمجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية.

ونتيجة لضخامة حجم هذه الشركات وضخامة استثماراتها أضحت تعلب دوراً مهماً على صعيد الاقتصاد العالمي حيث تستحوذ تلك الشركات على أكثر من 80% من إجمالي مبيعات العالم، وهو ما يعكس قدراتها التسويقية والإنتاجية الضخمة إلى جانب الدور الكبير الذي تلعبه هذه الشركات في تسريع عجلة الثورة التكنولوجية نتيجة لقدرتها الكبيرة على الإنفاق على عمليات البحث والتطوير.

6-5 القدرات التسويقية للشركات دولية النشاط:

عادة ما يكون هدف الشركات الكبرى زيادة مبيعاتها وأرباحها. وعندما يواجه القائمون على إدارة تلك الشركات بسوق محلي ضيق أو غير كافي لاستيعاب إنتاجهم يلجأون إلى البحث عن أسوق جديدة في الخارج ليجدوا الفرصة الملائمة لتسويق منتجاتهم في أسواق الدول تلك التي تتميز بارتفاع متوسط نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي، وتلك التي تتسم بزيادة معدلات النمو السكاني.

وقد يعيد هؤلاء المديرون حساباتهم حين يكتشفون أن اقتصاديات بعض الدول التي لا يقيمون فيها أنشطتهم الإنتاجية تنمو بمعدل أسرع كثيراً من الاقتصاد الذي توجد فيه أسواقهم الرئيسية.

ورغم أن الأسواق تنمو وتتزايد على مستوى العالم، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن الفرص متاحة بنفس الدرجة لكافة الأنشطة. فالنمو الاقتصادي في دولة ما يؤدي إلى اختفاء أسواق بعض السلع إلى الأبد في الوقت الذي يتم فيه خلق أسواق لسلع ومنتجات أخرى.

ولنأخذ مثالاً على ذلك دولة في أولى مراحلها التنموية، في ظل تصنيع محلي ضئيل تمثل هذه الدولة سوقاً جيداً لمصدري السلع الاستهلاكية. ومع الاستمرار في عملية التنمية الاقتصادية يرى رجال العمال أن هناك فرصاً جيدة لتحقيق أرباح أعلى يمكن اقتناصها، وذلك من خلال أحد وسيلتين: إما إنتاج السلع الاستهلاكية التي تتطلب تقنيات إنتاجية أقل محلياً، أو إنتاج المنتجات التي يتطلب إنتاجها مستوى تكنولوجي متقدم عن طريق استيراد الأجزاء المكونة لها وتجميعها محلياً.

وفي ظل ميل الحكومات إلى حماية صناعاتها المحلية فإن استيراد السلع التي يتم إنتاج بدائل محلية لها سوف يواجه بالتأكيد بعض المعوقات، والتي يأتي في مقدمتها المعاملة الضريبية والتعريفات الجمركية.. وغيرها من الوسائل التي يتم استخدامها لتثبيط استيراد سلع معينة بمجرد البدء في إنتاجها محلياً. ومن ثم فإن مصدري السلع الاستهلاكية سهلة الصنع يخسرون هذه الأسواق التي تصبح أسواقاً لمنتجي المدخلات التي تحتاجها تلك الصناعات.

وهناك بعض القنوات التي تتيح للمنشأة دخول أسواق جديدة كوسيلة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، فضلاً عن العديد من الدوافع التي تحفز المنشأة على اختراق تلك الأسواق، من ذلك على سبيل المثال:

1- ترتيبات التجارة التفضيلية

Preferential Trading Arrangement

حقيقة أن أغلب الدول قد شهدت نمواً في كل من عدد السكان ومتوسط نصيب الفرد من الناتج القومي الحقيقي لا تعني بالضرورة أن هذه الدول قد وصلت إلى مرحلة تكفل لها ضمان جذب الاستثمارات من قبل الشركات الدولية سواء في صورة منظمة لتسويق الصادرات من الدولة الأم أو على شكل مصنع للإنتاج محلياً حيث نجد أنه بالنسبة للعديد من المنتجات تعاني كثير من هذه الدول من نقص وعدم كفاية الأسواق.

وعندما تقوم مثل تلك الدول بإجراء بعض الترتيبات التجارية التفضيلية (مثل الاتحاد الأوربيEU واتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية North American Free Trade Agreement) يصبح السوق الناتج عن مثل هذه الترتيبات أكثر اتساعاً. ونتيجة لذلك تخطو المنشآت خطوة واسعة على طريق التصدير واختراق أسواق جديدة بفروع تصنيع محلية.

2- الأسواق الأسرع نمواً Faster-Growing Markets

لا يقتصر الأمر على الدخول إلى أسواق أجنبية جديدة، بل إن العديد من تلك الأسواق ينمو بمعدل أسرع من سوق الدولة الأم. وأحد أهم الأمثلة على ذلك سوق "سنغافورة" الذي بلغ متوسط معدل نموه السنوي ما يعادل خمسة أضعاف متوسط معدل النمو السنوي لسوق "اليابان" رغم أن متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي متماثل تقريباً في الدولتين.

ولأن السوق الياباني هو سوق صغير فإنه قد لا يكون مستهدفاً من قبل المنشآت التي تبحث عن فرص تسويقية خارجية، إلا أنه ربما يكون جذاباً بالنسبة لمصدري السلع الترفيهية وسلاسل المطاعم مثل "ماكدونالدز" McDonald's (والتي تمتلك بالفعل أكثر من 50 مطعماً هناك).

ومن الطبيعي أن تبحث المنشأة عن سوق كبير بما يكفي لدعم واستيعاب الإنتاج المحلي. فربما يكون السوق في اليابان أو أسبانيا مثلاً أكثر جاذبية بسبب عوامل مثل الثروة والنمو وحجم السكان، والتي تتمتع بها كلتا الدولتين.

وعلى النقيض من ذلك، يؤدي ما تعانيه العديد من الدول الأفريقية من انخفاض في متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي ومعدلات النمو السالبة إلى انخفاض حجم الاستثمار الأجنبي المباشر في تلك الدول. إلا أنه يمكن إرجاع نمو حجم السوق واتساعه في الدول النامية إلى أنه عندما تنشئ المنشأة التي تقوم بتزويد السوق بالصادرات مصنعاً للإنتاج المحلي- وفي ظل ما تتخذه حكومة الدولة المضيفة من قيود على الواردات- تجد نفسها في وضع تسويقي أفضل. فبعد أن كانت تواجه بعشرات المنافسين الذين يسعون لزيادة نسبة صادراتهم لهذا السوق أصبحت تتنافس مع عدد محدود ممن ينتجون للسوق المحلي.

3- الاتصالات المتطورة Improved Communications

ربما يمكن اعتبار التطور السريع في مجال بالاتصالات على المستوى العالمي بمثابة أحد الأسباب التي شجعت المنشآت على فتح أسواق جديدة لها بالخارج. فالقدرة على الاتصال بشكل أسرع وتكلفة أقل بالعملاء والفروع من خلال شبكة الإنترنت.. وغيرها من تقنيات الاتصال المتطورة منحت المديرين الثقة في قدرتهم على إدارة أنشطتهم في الخارج.

كذلك فإن التقدم في عمليات الاتصال يتيح قاعدة بيانات أكثر شفافية بما يمكن المديرين والعملاء من التعرف على أسعار مستلزمات الإنتاج وأسعار السلع في مختلف أسواق العالم، ودراسة ظروف الطلب والعرض في كل سوق على حدة.

4- تحقيق مزيد من الأرباح:

نادراً ما تواجه المنشأة نفس القدر من المنافسة في كل الأسواق الأجنبية التي تقوم بالتسويق من خلالها. وكلما قلت درجة المنافسة في السوق كلما أصبحت المنشأة أكثر قدرة على إيرادات أعلى من بيع ما تنتجه من سلع وخدمات. وتستطيع المنشأة أن تحقق إيرادات أعلى إذا تزامن عرض منتجاتها في الأسواق المحلية والأجنبية مع سعيها نحو زيادة عملياتها الإنتاجية عبر العالم بما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وفي نفس الوقت خفض تكاليف السلع المباعة.

كذلك يمكن أن يؤدي التسويق خارجياً- سواء من خلال التصدير أو عن طريق الإنتاج بالخارج- إلى خفض تكاليف السلع المباعة حيث ينتج عن زيادة إجمالي المبيعات نتيجة لعمليات التصدير تقليل تكاليف البحث والتطوير لكل وحدة من الناتج، بالإضافة إلى إمكانية الإفادة من وفورات الحجم Economies of Scale.

5- حماية الأسواق والأرباح والمبيعات:

قد تلجأ المنشأة إلى الاستثمار بالخارج من أجل حماية أسواقها المحلية، وذلك من خلال متابعة عملائها خارجياً. على سبيل المثال تقوم شركات الخدمات (مثل شركات الخدمات المحاسبية والقانونية، الدعاية والإعلان، بحوث التسويق، الخدمات المصرفية...) بإتمام معاملات أجنبية في الأسواق التي يهمها أن تمنع المنافسين من اختراق حساباتهم بها. ذلك لأنهم يدركون أنه بمجرد أن يتمكن أحد المنافسين من اختراق السوق الأجنبي فإن ذلك سوف يمنحه القدرة على السيطرة على الخدمة بشكل كامل.

وينطبق الأمر أيضاً على منتجي السلع الرأسمالية كالآلات والمعدات الأساسية لعمليات التصنيع حيث يتبع هؤلاء المنتجون كبار عملائهم ليحصلوا بذلك على ميزة إضافية تتمثل في اختراق أسواق جديدة مع ضمان قاعدة عملاء فيها.

من ناحية أخرى، تقوم المنشأة بعمليات إنتاجية لها في الدولة الأم التي تواجه فيها بمنافسة شرسة من منطلق الاحتفاظ بنصيبها من السوق الأصلي وإضعاف قدرة المنافسين على منافستها في السوق الخارجي. كما أن المنشأة قد تلجأ أيضاً إلى الإنتاج بالخارج لحماية سوقها المحلي عندما تواجه بمنافسة قائمة على انخفاض أسعار الواردات الأجنبية فتتبنى استراتيجية إنتاجية مؤداها نقل جزء من فروعها الإنتاجية إلى الخارج، وتحديداً إلى الدول ذات المشروعات المنافسة لتستفيد بذلك بميزات كثيرة أهمها تكلفة أقل لعنصر العمل والمواد الخام والطاقة.

وقد تقرر إدارة المنشأة إنتاج مكونات معينة بالخارج ثم إعادة تجميعها في الدولة الأم. وفي حالة ما إذا كانت عملية التجميع النهائي تتطلب كمية كبيرة من عنصر العمل– الأغلى نسبياً في الدولة الأم– فيمكنها أن تقوم بصناعة المكونات في الدولة الأم ثم إرسالها إلى الخارج ليتم تجميعها في دولة تتميز بالانخفاض النسبي لتكلفة عنصر العمل.

6– حماية الأسواق الأجنبية:

في أغلب الأحيان يكون لجوء المنشأة إلى تغيير نمط الاتجاه إلى الخارج من التصدير إلى الأسواق الخارجية إلى الإنتاج بالخارج ضرورياً من

أجل حماية أسواقها الأجنبية، خاصة عندما تلاحظ إدارة المنشأة وجود بعض المؤشرات الغير مطمئنة بشأن موقعها ومكانتها في السوق الخارجي ذو الربحية المرتفعة.

وقد تلجأ المنشآت إلى الاتجاه إلى الإنتاج في الخارج كبديل عن مجرد التصدير إلى سوق خارجي بسبب الرغبة في اكتساب المعرفة التكنولوجية وأساليب الإدارة المتطورة، والاستفادة من التنوع الجغرافي كوسيلة لضمان استمرارية تحقيق الأرباح في حالة دخول الاقتصاد المحلي في مرحلة كساد، وإشباع الرغبة في التوسع والانتشار عالمياً..الخ.

6-6 آليات الدخول إلى الأسواق الأجنبية:

يمكن أن يتم اختراق أي منشأة لسوق الأجنبي إما من خلال التصدير إلى هذا السوق أو التصنيع فيه، وذلك كما يلي:

أولاً : التصدير Exporting

تبدأ أغلب المنشآت معاملاتها مع العالم الخارجي من خلال التصدير، والذي يعني بيع المنشأة جزء من إنتاجها بالخارج. وتتطلب هذه الآلية قدراً ضئيلاً نسبياً من الاستثمار، كما أن درجة المخاطرة فيها تكاد تكون منعدمة. ويعد التصدير وسيلة معقولة جداً لاختراق الأسواق العالمية دونما الحاجة إلى موارد بشرية ومالية ضخمة.

وعندما تقرر إدارة أي منشأة أن تقوم بالتصدير إلى الخارج يكون عليها أن تختار بين التصدير المباشر Direct Exporting، والتصدير غير المباشر Indirect Exporting.

أ- التصدير المباشر Direct Exporting

للقيام بأنشطة التصدير المباشر يكون على إدارة المنشأة إسناد هذه المهمة إلى شخص ما في داخل المنشأة.

والصورة المبسطة لهذا الإجراء هي تكليف أحد الأفراد (مدير المبيعات مثلاً) بتحمل مسئولية تطوير النشاط التصديري.

وقد يتحمل هذا الشخص في بداية الأمر كافة المسئوليات المتعلقة بالفواتير والائتمان والشحن.. وغيرها إلى أن تحدث توسعات في النشاط فيتم إنشاء قسم خاص بالتصدير تسند إليه هذه المهام.

والمنشأة التي تقوم بالتصدير إلى عدد كبير من المستوردين في منطقة معينة وتؤدي إليهم خدماتها- سواء من خلال مكاتبها المنتشرة في المنطقة أو زيارات مندوبي المبيعات لدى تلك المنشأة- قد تجد أن مبيعاتها قد تنامت إلى الدرجة التي يمكنها أن تدعم منظومة تسويقية متكاملة. وهنا ربما تقرر إدارة المنشأة إنشاء شركة تسويقية لها بالمنطقة، هذه الشركة مهمتها الاستيراد باسمها الخاص من المنشأة الأم على أن تقوم بدفع مقابل الواردات بعملتها المحلية مما ينطوي على مزايا متعددة سواء فيما يتعلق بالتوزيع أو بالربحية التي يمكن تحقيقها من خلال هذا النمط المؤسسي.

ب- التصدير غير المباشر Indirect Exporting

التصدير غير المباشر أقل تعقيداً من التصدير المباشر لأنه لا يتطلب خبرات خاصة، ولا تدفقات مالية كبيرة، ومن ثم يستطيع أن يقوم بنشاط التصدير غير المباشر كل العاملين في مجال التصدير في الدولة الأم حيث

يكون التصدير متاحاً لكل من المؤسسات التصنيعية والوسطاء الذين يقومون بالبيع لعملائهم في الخارج، والتجار الذين يقومون بالبيع والشراء لحسابهم الخاص، وأيضاً المؤسسات الدولية التي تعمل في مجال استخراج المعادن والبترول.. الخ.

وقد تبدأ المنشأة بالعمل في مجال التصدير غير المباشر ثم تتحول على التصدير المباشر لأسباب متعددة، منها ما يدفعه القائمين بعمليات التصدير غير المباشر في شكل عمولات لإتمام معاملاتهم، بالإضافة إلى أن مجال التصدير غير المباشر لا يكسب المنشآت التي تتبناه سوى قدراً ضئيلاً من الخبرة، بعكس التصدير المباشر.

ثانياً: التصنيع في الدولة الأجنبية Foreign Manufacturing

عندما تقرر إدارة أي منشأة أن تتجه إلى التصنيع في الخارج يكون لديها خمسة خيارات أو بدائل متفاوتة يمكنها من خلال أحدها أو بعضها التصنيع في دولة أجنبية معينة، مثل:

- إنشاء فرع للمنشأة في الدولة الأجنبية، وذلك بشرط أن تسمح الدولة الأجنبية المضيفة بذلك. وأيضاً أن تتوافر لدى المنشأة الإمكانات اللازمة سواء من حيث رأس المال أو الخبرات المطلوبة لكي تتحمل المنشأة عبء هذا الاستثمار منفردة.

- الشراكة مع منشأة- أو أكثر- داخل الدولة الأجنبية بحيث تستفيد المنشأة من المزايا التي تمنحها الدولة المضيفة لمنشآتها المحلية أو تلك التي تضم مستثمرين محليين بمشاركة أجنبية مثل المزايا الضريبية والجمركية والائتمانية، وتقليل المخاطر الاستثمارية، والاستفادة من وفورات الحجم،

وتيسير الإجراءات القانونية اللازمة، والاستفادة من الخبرات وتوافر الموارد المالية والبشرية.. الخ. إلا أن هذه المزايا لا تنفي وجود بعض النقائص التي ينطوي عليها مثل هذا الاستثمار مثل ما تضعه حكومات بعض الدول المضيفة من شروط بشأن عدم زيادة نسبة مشاركة المستثمر الأجنبي عن 49%.. وغير ذلك من القيود والإجراءات التي تحد من قدرة المنشأة على الإفادة من جزء من المزايا السابقة.

- الحصول على اتفاق بترخيص، وهو ما يعني اتفاق بين منشأتين على أن تقوم إحداهما بمنح الأخرى ترخيصاً يكفل لها حق استخدام عملياتها الإنتاجية وإجراءاتها التسويقية وعلامتها التجارية سواء بالنسبة لمنتج واحد أو أكثر من منتج من منتجات الشركة المانحة للترخيص، وذلك مقابل مبلغ محدد تدفعه المنشأة الحاصلة على الترخيص للمنشأة المانحة له وقت إبرام الاتفاق بينهما، بالإضافة إلى نسبة تتراوح في أغلب الأحيان بين 2% ، 5% من المبيعات على مدار فترة العقد (والتي تتراوح عادة بين 5، 7 سنوات قابلة للتجديد).

ويطلق على المنشأة التي تقوم بمنح الترخيص The Licensor بينما يطلق على المنشأة التي تحصل على الترخيص The Licensee.

- العمل تحت مظلة الشركة الأجنبية، وهو نوع جديد من الترخيص ظهر في الآونة الأخيرة يطلق عليه "Franchising". ووفقاً له يتم عقد اتفاق بين منشأتين على القيام بنشاط معين تحت اسم قائم بالفعل وفقاً لقواعد محددة يتم الاتفاق عليها. وهكذا فإن هذا الترخيص يسمح للمنشأة الحاصلة عليه أن تبيع سلع وخدمات تحت مظلة اسم "شهير" وفقاً لمجموعة من

الإجراءات المتطورة وفي ظل استراتيجية تسويقية مقننة. ومن أمثلة المنشآت التي تعمل في ظل هذا النوع من التراخيص مطاعم الوجبات السريعة الشهيرة McDonald، Kentucky Fried Chicken، Tastee- Freez، وأيضاً الفنادق الشهيرة مثل Hilton، وكذلك بعض شركات المياه الغازية مثل Coca-Cola، Canada Dry.. الخ.

– التصنيع بالتعاقد، حيث يتم التعاقد بين منشأتين على أن تقوم إحداهما بالإنتاج لصالح الأخرى، وذلك بإنتاج السلع التي تتخصص الأخرى في بيعها وتسويقها. وتستخدم المنشآت الدولية هذا الشكل من أشكال التصنيع للخارج كوسيلة لدخول السوق الأجنبي بدون الاستثمار في إنشاء مصنع تابع لها في الدولة الأجنبية حيث تتعاقد المنشأة مع مصنع محلي لإنتاج منتجات معينة لصالحها وفقاً لتخصصها بحيث تتولى المنشأة بعد ذلك عملية البيع والتسويق باسمها الخاص.

وبصفة عامة، فإن أغلب الشركات العالمية الكبرى ذات الفروع التصنيعية المنتشرة في كافة أرجاء العالم قد بدأت عملياتها الأجنبية عن طريق التصدير. وبمجرد أن حققت نجاحاً في هذه المرحلة انتقلت إلى المرحلة التالية فقامت بإنشاء شركات تسويقية لتتولى عملية تسويق منتجاتها حول العالم. وعندما استطاعت تلك الشركات التسويقية خلق أسواق واسعة تعمل بكفاءة قامت الشركات الأم بإنشاء مصانع تعمل كفروع لها لتنتقل بذلك من التجارة الخارجية كآلية لدخول الأسواق الأجنبية إلى الاستثمار الأجنبي المباشر كآلية أخرى تخدم نفس الهدف.

وربما يتعين علينا في هذا الصدد إلقاء الضوء على بعض النقاط الهامة، منها:

1. أن أشكال الاستثمار الأجنبي هي من وجهة نظر الشركات الأجنبية بمثابة مسارات أو طرق أو أساليب لغزو الأسواق العالمية.

2. أن الشركة الأجنبية أو متعددة الجنسيات قد تتبنى في سعيها لغزو أحد الأسواق العالمية أكثر من شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر.

3. أن هذه الشركات قد تستخدم الاستثمارات غير المباشرة كوسيلة للتعرف على قياس مدى ربحية السوق المرتقب واستقراره.

4. أن تواجد الشركات متعددة الجنسيات في بعض الأسواق العالمية لا يستلزم بالضرورة الأسلوب المباشر في الاستثمار أو حتى الأسلوب غير المباشر المخطط أو المستهدف مسبقاً.

5. إن اختيار أو تفضيل إحدى الشركات لنمط أو شكل معين من أشكال الاستثمار كوسيلة لغزو أحد الأسواق المضيفة يتوقف على عوامل كثيرة، من أهمها:

- مدى رغبة وأهمية تحكم الشركة في السوق الأجنبي والرقابة عليه.
- أهمية المعلومات التسويقية في علاقتها بخطة وأهداف الشركة في المستقبل.
- الخبرة السابقة للشركة بالأسواق الأجنبية بصفة عامة وبالسوق المستهدف غزوه بصفة خاصة.

- الضمانات والامتيازات التي تمنحها كل من الحكومة الأم والحكومة المضيفة.

- الشروط التي تضعها الحكومة المضيفة وأنماط أو أشكال الاستثمار المسموح بها.

6-7 أشكال الاستثمارات التي تقوم بها الشركات الدولية

أولاً : في مجال التصنيع والإنتاج:

1- التراخيص (الامتياز):

تعتبر تراخيص أو امتياز الإنتاج أو التصنيع أو استخدام العلامات التجارية أحد الأساليب التي يمكن للشركة متعددة الجنسيات أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون الحاجة إلى أي إنفاق استثماري.

وتراخيص الإنتاج والتصنيع هي عبارة عن اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتصريح لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسية. وهناك بعض الحالات المرتبطة بهذا النوع من الاستثمار يمكن تلخيصها في الآتي:

- **التراخيص بالضرورة أو الاضطرارية**، وتسود هذه الحالة بصفة خاصة في الدول الاشتراكية أو الشيوعية وبعض الدول النامية أيضاً التي ترفض التصريح للشركات متعددة الجنسيات بالتملك الكامل لمشروعات الاستثمار،

ويوجد حالات وظروف أخرى قد تضطر الشركة متعددة الجنسيات للدخول إلى سوق معين عن طريق منح التراخيص، مثل صغر حجم السوق بالدولة المضيفة وعدم ربحيته في الأجل الطويل، وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي بالدول المضيفة، وإصرار بعض الدول المضيفة على عدم السماح للمستثمرين الأجانب بالدخول إلى أو المساهمة في الصناعات الإستراتيجية.

- **التراخيص بالاختيار**، حيث نجد أن الشركة متعددة الجنسيات تفضل منح تراخيص الإنتاج أو التسويق كأسلوب غير مباشر للاستثمار وغزو بعض الأسواق الدولية بالرغم من توافر فرص الاستثمار المباشر بأشكاله المختلفة في هذه الأسواق. ويرجع هذا إلى عدد من الأسباب، من أهمها: عدم توافر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر بالدول المضيفة، وضعف القدرة والخبرة التسويقية بالسوق المضيف، وارتفاع كفاءة الشركة متعددة الجنسيات في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية والتسويقية. فضلاً عن عدم توافر الرغبة أو القدرة الخاصة باستغلال سوق جديد وغير معروف بالنسبة للشركة المعنية والرغبة في بيع التراخيص واستغلالها كبديل للتصدير. وأخيراً الرغبة في اختبار السوق الأجنبي كبداية أو مرحلة أولية قبل الدخول في مشروعات الاستثمار المباشر. يضاف إلى ما سبق أن التراخيص هي وسيلة من الوسائل الجيدة لغزو الأسواق الجديدة بدون تكلفة استثمارية وبحد أدني من الخطر.

- **المزج بين منح التراخيص وعمليات التجميع الصناعية**، فقد تتبع الشركة متعددة الجنسيات براءة الاختراع الخاصة بإنتاج أحد أنواع السيارات

وفي نفس الوقت تقوم بالدخول في مشروع التجميع لهذا النوع بالدولة المضيفة. وفي هذه الحالة تتلاشى الفروق بين الترخيص ومشروعات أو عمليات التجميع التي تعتبر شكل أو وسيلة بديلة لغزو الأسواق الأجنبية.

مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للدول المضيفة:

المزايـــــا :

1. لا يتيح للطرف صاحب الامتياز أي تحكم في سوق الدولة المضيفة أو في إدارة أنشطتها الإنتاجية محل الترخيص.

2. يمكن للدولة المضيفة المحافظة على استقلالها السياسي والاقتصادي.

3. هذا الشكل من الاستثمار تجنب خطر التبعية التكنولوجية لدول أجنبية.

العيـــــوب:

1. من المتوقع أن تحرم الدولة المضيفة من بعض أنواع التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة إذا رفض لأطراف الأجنبي التصريح لها.

2. ارتفاع تكلفة الحصول على تراخيص أو امتيازات الإنتاج.

3. انخفاض تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية.

4. عدم توافر الكفاءات الفنية والإدارية بالدول المضيفة قد يهدد إمكانية نجاح هذه الدول في استغلال براءة الاختراع المعنية.

2- اتفاقيات المشروعات/ العمليات تسليم المفتاح:

بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل. وما أن يصل المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني. ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص الآتية:

- تقوم الدولة المضيفة بدفع أتعاب للطرف الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروعات وطرف تشغيله وصيانته وإدارته وتدريب العاملين فيه.

- تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات والثمن، بالإضافة إلى تكاليف النقل وبناء القواعد.. الخ).

- بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج (من حيث كمية الإنتاج والجودة وأنواع المنتجات.. الخ) يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

مزايا وعيوب مشروعات تسليم المفتاح من وجهة نظر الدول المضيفة:

المزايـــا :

1. انخفاض الآثار السياسية والاقتصادية السلبية.

2. الوجود الأجنبي المرتبط به يكون مؤقتاً، أي أنه بمجرد تسليم المشروع للدولة المضيفة ينتهي الوجود الأجنبي.

3. يمكن للدول المضيفة الحصول على مستوي متقدم من التكنولوجيا الحديثة من خلال هذا النوع من المشروعات الاستثمارية.

4. خلق فرص لعمالة وتحسين ميزان المدفوعات يتوقف إلى حد كبير على حجم وطبيعة نشاط المشروعات.

العيـــوب:

1. دور مشروعات تسليم المفتاح في تدفق النقد الأجنبي وجذب رؤوس الأموال الأجنبية يعتبر محدوداً ما لم يكن معدوماً بالمقارنة بأنواع الاستثمار المباشر.

3- عقود التصنيع وعقود الإدارة:

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين الشركة متعددة الجنسيات وإحدى الشركات الوطنية بالدولة المضيفة.

أما عقود الإدارة، فهي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم الشركة متعددة الجنسيات بإدارة كل (أو جزء من) العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين أو مقابل المشاركة في الأرباح، وأبرز مثال على هذا النوع من المشروعات سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم.

مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للدولة المضيفة:

المزايـــــا :

1. المساهمة في تحقيق درجة من التقدم التكنولوجي في ميادين المساهمة في تحقيق درجة من التقدم التكنولوجي.

2. انخفاض الآثار السلبية السياسية والاقتصادية خاصة بسبب عدم تملك المستثمر الأجنبي لأي حصة في رأس مال المشروعات الاستثمارية.

العيـــوب :

1. تحكم الطرف الأجنبي الكامل في إدارة أنشطة وعمليات الاستثمار من الممكن أن يخلق تعارضاً في المصالح بيئة وبين الطرف الوطني.

2. إسهامات هذه العقود في مجالات خلق فرص العمل وتدفق النقد الأجنبي وغيرها.

3. الاستثمارات الأجنبية تعتبر محدودة جداً، من حيث حجم وطبيعة وتنوع أنشطة مشروع الاستثمار.

ثانياً: أشكال الاستثمارات في مجالات التسويق والتصدير:

(1) عقود الوكالة / الوكلاء:

عقد الوكالة هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين، يتم بموجبها قيام أحد الأطراف بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل وإبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك. وتجدر الإشارة في هذا الشأن إلى الآتي:

- أن الوكيل يعتبر وسيطاً بين الأصيل (المنتج) والمستهلك أو العميل الأخير.

- أن الأصيل يحتفظ دائماً بعلامته التجارية على البضاعة التي يقوم العميل ببيعها أو الاتفاق على بيعها للطرف الثالث (العميل) إذا لم ينص عقد اتفاق الوكالة على عكس هذا.

- أن الوكالة تعتبر جهاز تشغيل وتسهيل بيع منتجات وسلع الأصيل في السوق المضيف.

- أن ملكية البضاعة لا تنتقل بأي حالة من الأحوال إلى الوكلاء.

ويمكن تصنيف الوكلاء إلى أربعة أنواع رئيسية على النحو التالي:

أ-الوكيل بالعمولة، وهذا النوع من الوكلاء ينطبق عليه التعريف السابق غير أو الوكيل بالعمولة يتقاضي مبلغاً معيناً يتفق عليه وهذا المبلغ يسمي بالأتعاب أو العمولة. وهذا النوع من الوكلاء يقوم بعملية البيع من واقع كتالوج معين أو من خلال استخدام العينات.

ب-الوكيل بالعمولة مع ضمان الوفاء للبائع، ويختلف هذا النوع من الوكلاء عن سابقه إلا فيما يختص بقيام هذا الوكيل بالبيع الأجل تحت مسئوليته الخاصة أي بضمان الوفاء للبائع، وبعض النظر عن قيام العميل بالسداد أم لا. وبالتالي يتحمل الوكيل بالعمولة للبائع أخطار إفلاس العملاء أو رفضهم وتأخرهم في السداد.

جـ- توكيل قطع الغيار والخدمات والتسهيلات.

د- الوكيل بالعمولة وقائم بالتخزين.

ويمكن تقسيم الوكلاء أيضاً إلى:

أ- الوكيل الشامل، وهو المتخصص في التعامل مع أكثر من نوع من السلع، كما أنه يمتلك خبراء فنيين ومتخصصين لتقديم الخدمات اللازمة للمنتج.

ب- الوكيل الحصرى أو الوحيد، ويتعامل مع نوع معين من السلع لصالح إحدى الشركات فقط. وبموجب الاتفاقية المبرمة بين الأصيل والوكيل يتم تحديد واجبات الأخير والمدى الجغرافي الذي يجب أن يغطيه تحديداً دقيقاً.

وقد يكون الوكيل شركة صغيرة أو كبيرة أو متوسطة الحجم في الدولة المضيفة، كما يمكن أن يكون فرداً أو أحد بيوت التجارة.

مزايا وعيوب الوكلاء من وجهة نظر الشركة متعددة الجنسيات:

المزايـــــا:

1. يعتبر الوكيل ممثلاً للشركة متعددة الجنسيات في الدولة المضيفة ويحقق لها التواجد في هذا السوق بتكلفة رأسمالية محدودة للغاية، وتقريباً بدون نفقات تشغيل.

2. يعتبر مصدر جيد للمعلومات التسويقية وفرص البيع في السوق المضيف.

3. يساعد الشركة المعنية في التغلب على كثير من المشكلات التسويقية المرتبطة بتصريف منتجاتها في الدولة المضيفة.

4. تعتبر التوكيلات من أساليب أو طرق غزو الأسواق الأجنبية بأقل درجة من الخطر وفي نفس الوقت تحقق مزيداً من المعرفة والخبرة عن طبيعة السوق.

5. تساعد التوكيلات في ضمان استمرار التواجد أو التمثيل للشركة متعددة الجنسيات في سوق أجنبي بعيد.

6. التوكيلات من أكثر أشكال أو أساليب غزو الأسواق الأجنبية للشركات الدولية صغيرة أو متوسطة الحجم.

7. بموجب الاتفاقية تستطيع الشركة أن تتحكم في حجم السوق الذي يخدمه الوكيل.

العيـــوب:

1. من المحتمل جداً في بعض الحالات أن يعطي الوكيل اهتماماً لبعض أنواع المنتجات التي يتعامل فيها سواء على مستوي الشركة الواحدة أو على مستوي الشركات التي يتعامل معها.

2. إذا أثبتت التجربة ربحية السوق المضيف في المستقبل فقد لا تستطيع الشركة استغلال هذا السوق من خلال الوكيل.

3. أن الفوائد الحقيقية التي تعود على لشركة متعددة الجنسيات من جراء إبرام اتفاقيات الوكالة يتوقف إلى حد كبير على خصائص الوكيل المالية والفنية والتسويقية وغيرها من العوامل الأخرى.

بالإضافة إلى ما سبق فإنه من المتوقع أن يحدث اختلاف بين الوكيل والأصيل حول تحديد مدى التغطية الجغرافية، والنفقات التسويقية اللازمة للترويج والبيع. كما يجدر بالذكر أيضاً أن الكثير من المستهلكين الصناعيين بصفه خاصة يفضلون التعامل المباشر مع الأصيل بدلاً من الوكيل أخذاً في الاعتبار انخفاض القدرات الفنية والتكنولوجية للأخير بالمقارنة بالأول.

(2) الموزعـــون:

الموزع هو عبارة عن عميل يقوم بالشراء المباشر من المصدر أو الشركة متعددة الجنسيات وذلك بغرض إعادة البيع لحسابه الخاص. وقد يتشابه الوكيل مع الموزع في حالتين أساسيتين:

الأولي، في حالة كبر حجم السوق وتوافر الموارد المالية والفنية لدي الوكيل.

أما الثانية، فهي عندما تكون السلعة محل التعامل أو محل عقد الوكالة تحتاج إلى خدمة بعد البيع سواء من حيث التركيب أو الصيانة أو توفير قطع الغيار اللازمة.

مزايا وعيوب الموزع:

المزايـــا:

تتشابه إلى حد كبير مع تلك السابق عرضها في حالة الوكلاء. غير أن الموزع بما يمارسه من أنشطة تسويقية مختلفة يستطيع أن يقدم فرصاً للعمالة والتنمية والتدريب للقوى العاملة الوطنية بالإضافة إلى مساهمته في خلق علاقات رأسية.

العيــــوب:

1. استخدام الموزع ينطوي على بعض المشاكل، فالمصدر أو الشركة متعددة الجنسيات تقع عليها مسئولية تدريب الموزع وتقديم بعض المساعدات المالية له.

2. نجد أن الموزع ليس له أي مصلحة في تزويد المصدر أو الشركة الأجنبية بأي نوع من المعلومات الخاصة بالسوق أو المستهلك النهائي في هذا السوق.

وكخاتمة، تجدر الإشارة مرة أخرى إلى أن قيام الشركة متعددة الجنسيات بإنشاء فروع لها للتسويق أو البيع في الدولة المضيفة فإن هذا النوع من المشروعات إنما يقع تحت أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر. ومن ثم تتشابه مزايا وعيوب هذه المشروعات بالنسبة للدولة المضيفة والشركة متعددة الجنسيات مع تلك التي سبق تناولها في إطار أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر مع الأخذ في الحسبان بعضاً من الفروق مردها إلى اختلاف طبيعة النشاط الخاص بالمشروع الصناعي عن نظيره التسويقي.

وتعد الدول حديثة النمو وجهة أساسية للشركات دولية النشاط حيث تسعى الاقتصاديات النامية والناشئة إلى اجتذاب تلك الشركات بعدما أثبت الواقع فشل تجارب التنمية في تلك الدول التي اعتمدت على عمليات الاقتراض الخارجي. لكن على الرغم من ذلك ارتبط عمل تلك الشركات في الدول النامية بالعديد من المخاوف خاصة فيما يتعلق بالسيطرة السياسية التي صاحبت أنشطة هذه الشركات، إلى جانب اتباع تلك الشركات نمط

المنافسة الاحتكارية حيث ترى الشركات الدولية أن المناخ الاقتصادي في الدول النامية ملائم لتوجيه استثماراتها إلى تلك الدول حيث تنعدم قدرة الشركات المحلية على منافسة تلك الشركات.

ويمكن النظر إلى الشركات متعددة الجنسيات باعتبارها أحد أهم معالم النظام العالمي القائم، والذي يتسم بصورة متزايدة بالإنتاج والتسويق على مستوى عالمي، وهو ما ينطوي على تزايد أهمية دور هذه الشركات في مجال نقل التكنولوجيا أيضاً خاصة في ظل الطبيعية الاحتكارية لهذه الشركات واستئثارها بأغلب أنشطة البحث والتطوير حتى في دولها الأم.

6- 8 آليات التأثير المتبادل بين الشركات متعددة الجنسيات وإدارة الأعمال الدولية:

بداية ربما يتعين علينا الإشارة إلى أنه ينبغي على الشركات التي تقوم بغزو الأسواق الأجنبية أن تقوم بعدد من المهام، لعل من أهمها:

1- وضع سياسات وبرامج في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل، واختيار وتدريب ومكافأة القوى العاملة في الدول المضيفة.

2- اختيار وتدريب مديرها بالمشروعات الجديدة.

3- القيام بالتنسيق بين فروعها في مختلف الدول المضيفة.

4- تنمية وسائل اتصال جيدة بينها وبين الأجهزة الحكومية والخبراء والجمهور.

5- القيام بسلسلة مستمرة من بحوث التطوير والتنمية.

وفيما يتعلق بالوظائف الإدارية، فرغم اختلاف خصائص بيئة الأعمال من دولة إلى أخرى بما يستلزم تطويع الممارسات الخاصة بإنجاز هذه الوظائف، إلا أن المبادئ والأسس الحاكمة لكل هذا واحدة حيث نجد أنه يتعين على حكومات الدول المضيفة أن تقوم بمهام إدارية أساسية مثل:

1- وضع الخطط والسياسات والبرامج الملائمة لهذا النوع من الاستثمار.

2- وضع برامج لجذب المستثمرين الأجانب.

3- الحد من القيود التي تعرقل نشاط هذه الشركات .

4- الاختيار والتدريب الجيد للأفراد المناط بهم التعامل مع المستثمرين الأجانب.

5- تدريب القوى العاملة الوطنية في كافة المستويات استعداداً لإحلالهم محل القوى العاملة الأجنبية.

وهكذا يمكننا القول أن أهم قنوات التأثير المتبادل بين الشركات متعددة الجنسيات والأعمال الدولية تتمثل في:

1. ممارسة الشركات متعددة الجنسيات لأنشطتها الدولية خارج حدود الدولة الأم.

2. ما تقوم به تلك الشركات من نقل للتكنولوجيا والمعرفة الإدارية والخدمات والسلع ورأس المال إلى دول أخرى.

3. مسئولية إدارة الشركات الدولية عن حل كافة المشكلات التنظيمية والإدارية والتقنية المرتبطة بتدفق رؤوس الأموال والأفراد والمنتجات والخدمات إلى الدول المضيفة.

4. تأثير العوامل البيئية في الدول المضيفة على ممارسة الأنشطة الوظيفية والإدارية للشركات الدولية تكون في العادة أكثر حدة وحساسية بالمقارنة بالشركات الوطنية.

6-9 الشركات دولية النشاط بين الاستثمار والتصدير

استطاعت الشركات دولية النشاط أن تحقق طفرة في مستوى الاستثمار الأجنبي المباشر Foreign Direct Investment (FDI)، وهو ما يمكن إرجاعه إلى العديد من العوامل، من أهمها:

1- المنافسة العالمية Global Competition

2. سياسات التحرير Liberalization من قبل حكومات الدول المضيفة للاستثمار الأجنبي.

3. التقدم التكنولوجي Technological Advancing.

وقد تزامنت زيادة حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة مع زيادة صادرات السلع والخدمات بما لا يدع مجالاً للشك أن الاستثمار الأجنبي المباشر والتجارة الخارجية هما وجهان لعملة واحدة، وليس هناك أي تعارض بين هدف زيادة الاستثمارات المباشرة من ناحية، وهدف زيادة الصادرات أخرى.

لقد قامت الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم- بسبب ما تعانيه من قصور في مواردها المالية والبشرية - بتزويد أسواقها الأجنبية بالصادرات بدلاً من الإنتاج فيها، بينما قامت الشركات الكبرى بالعكس تماماً.

ورغم أن الشركات الكبرى يكون لها العديد من الفروع الإنتاجية في دول أخرى، إلا أنه غالباً ما لا يكون مجدياً بالنسبة لها أن يكون لها مصنع أو وحدة إنتاجية في كل سوق. أيضاً نجد أن كثير من الأسواق تكون صغيرة جداً بالقدر الذي يجعلها غير قادرة على استيعاب الإنتاج المحلي، وهذه الأسواق يفضل إشباع الطلب فيها من خلال الصادرات.

وبالطبع فإنه بدون المبيعات والأرباح المتولدة عن المعاملات الأجنبية تضعف قدرة العديد من تلك الشركات على المنافسة وقد يصل الأمر إلى عدم قدرة بعضها على الاستمرار.

وبصفة عامة فإن اختراق الأسواق الأجنبية- سواء عن طريق التصدير إليها أو إقامة فروع إنتاجية فيها - هو هدف أساسي لأغلب الشركات الكبرى.

ولم يقتصر هدف اختراق الأسواق الخارجية على الشركات التي تقوم بالأنشطة التصنيعية فقط، بل امتد إلى الأنشطة الخدمية أيضاً حتى نجد أنه من بين الشركات التي ذكرتها دراسة "Forbs" باعتبارها أكبر 100 شركة أمريكية متعددة الجنسيات Multinationals يوجد 21 شركة تقدم خدمات مصرفية، تمويلية، تأمينية، دعائية، خدمات كمبيوتر، نقل، سياحة، تأجير.. الخ. وهكذا فإن المنشآت والشركات الصغيرة أيضاً يكون لها عملياتها بالخارج.

6- 10 حوكمة الشركات:

يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات والعمال والموردين والدائنين والمستهلكين..) من ناحية أخرى.

ويثير مصطلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحداثة هذا الاصطلاح:

- **السبب الأول** هو أنه على الرغم من أن مضمون حوكمة الشركات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة، إلا أن هذا الاصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود.
- **السبب الثاني** هو عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم. فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، فإن هناك آخرون يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أم غير كاملة، والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، كما أن هناك فريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على

المسؤولية الاجتماعية للشركة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.

- **السبب الثالث** يتعلق بغموض هذا المصطلح لكون هذا المفهوم مازال في طور التكوين، ومازالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير. ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه.

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدى إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدى إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.

كما أن تطوير حوكمة الشركات يمكن أن يؤدي إلى ازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل وهو ما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية. وتعتمد حوكمة الشركات على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون. فضلاً عن النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتكون أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر.

6-11اتخاذ القرارات والرقابة على أداء الشركات دولية النشاط:

يعد اتخاذ القرارات والرقابة من بين أهم الوظائف الإدارية التي تلعب دوراً هاما في العمليات والنشاطات الدولية للشركات متعددة الجنسيات.

وإذا كانت عملية اتخاذ القرارات تنطوي على اختيار بديل واحد من عدة بدائل للإجراءات لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، فإن الرقابة هي عملية قياس وتقييم للأداء ونتائجه في إطار الخطط والأهداف الموضوعة بالإضافة إلى تحديد ماهية التصرفات أو إجراءات التصحيح المطلوب تبنيها في حالة وجود اختلافات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.

وتتوقف درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات على عدة عوامل من أهمها: طبيعة القرار، وأهميته، وتكلفة الخطأ فيه حيث تزداد درجة المركزية كلما ارتفعت أهمية القرار أو تكلفته.

فالقرارات الهامة أو الإستراتيجية يتم اتخاذها في مستوى الإدارة العليا، بعكس القرارات التشغيلية التي تبقى في هذه الحالة من مسئولية الإدارة التشغيلية.

وتختلف محاور التركيز في اتخاذ القرارات تختلف بشكل عام من دولة لأخرى. فالشركات البريطانية تتميز بارتفاع درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات. والسبب في ذلك يرجع إلى انخفاض فهم الإدارة العليا لتفاصيل النواحي الفنية المرتبطة بإنجاز الأعمال والنشاطات، لذلك تعتمد الإدارة العليا علي الإدارات الوسطي في اتخاذ هذه القرارات ومن ثم تفويض سلطة اتخاذها لهم.

أما في فرنسا فنجد أن عدم ثقة الإدارة العليا في مديري الإدارات الوسطى من ناحية، ونظراً لأن معظم هؤلاء المديرين من خريجي الجامعات من ناحية أخرى فإن الشركات الفرنسية تميل إلى اتباع درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات.

أما بالنسبة للمديرين الألمان، فنجد أن الإنتاجية وجودة السلع والخدمات تشكل محوراً لاهتمامهم بدرجة أكبر من مجرد إدارة المرؤوسين خاصة أن الخلفية العلمية لهؤلاء المديرين فنية بالدرجة الأولى. كما أن النظام القانوني المسمى بالتحديد المشترك يحتاج مشاركة كل من العاملين والمديرين مناقشة القرارات الرئيسية معا. أيضاً نجد أن الشركات متعددة الجنسيات الألمانية الأصل تميل إلى المركزية النسبية في اتخاذ القرارات.

وفي السويد والدول الاسكندنافية يوجه إلى تحسين ظروف العمل، وكذلك أهمية الفرد في التنظيم لهذا نجد أن الشركات في هذه الدول تميل إلى اللامركزية وكذلك المشاركة فى اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة.

وتختلف الشركات اليابانية عن نظائرها الأوروبية حيث نجد أن القرارات بالإجماع هو النظام السائد، فالقرارات يتم اتخاذها في مستوى الإدارة العليا بعد أن يتم دراستها وتقييمها بواسطة مختلف المستويات الإدارية الأخرى. ولكي يتم تنفيذ هذه القرارات لابد من الموافقة عليها بنسبة 100% من جميع المستويات أو الأفراد ذوي العلاقة.

يتضح مما سبق أن درجة المركزية في اتخاذ القرارات تختلف من دولة لأخرى أو من شركة لأخرى. وقد تختلف على مستوى الشركة الواحدة من وقت لآخر أو من موقف لآخر.

العوامل المحددة لاتخاذ القرارات في الفروع :

إن سلطة فروع الشركات متعددة الجنسيات ودرجة حريتها فى اتخاذ القرارات يحكمها العديد من العوامل مثل:

1- العوامل التي تشجع على اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتتمثل في: صغر حجم الشركة (الفرع)، وصغر حجم رأس المال المستثمر في الفرع، وانخفاض أهمية الفرع بالنسبة للشركة الأم. وكذلك الاستقرار في البيئة التي يعمل فيها الفرع المعين وانخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة، وانخفاض الأهمية النسبية الخاصة بالاسم التجاري أو حقوق الاختراع.

2- العوامل الدافعة إلى مركزية اتخاذ القرارات، مثل افتراض أنه كلما زادت درجة التنويع في السلع والخدمات كلما ارتفعت درجة اللامركزية فى عملية اتخاذ القرارات. وكذلك افتراض أنه كلما ارتفعت درجة أو مستوى التكنولوجيا المستخدمة، كلما زادت درجة المركزية. بالإضافة إلى افتراض أنه في حالة ارتباط تكلفة الوحدة المنتجة بحجم الإنتاج يتوقع أن تحاول الشركة- في حالة قدرتها على الإنتاج بحجم كبير- أن تجعل عملية اتخاذ القرارات تتم بالمركز الرئيسي. وأيضاً افتراض أنه كلما زادت درجة التباين في البيئة بين الدولة الأم والدولة المضيفة التي تعمل فيها الفروع كلما زادت درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات. وأنه كلما بعدت المسافة بين الفروع وبين المركز الرئيسي كلما زادت درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات. وأنه كلما إذا ارتفعت درجة التداخل والاعتمادية في فروع الشركة متعددة الجنسيات تزداد درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

وأخيراً، افتراض أن ارتفاع خبرة الشركة بالأسواق الدولية يؤدى إلى ارتفاع درجة المركزية فى اتخاذ القرارات. كما تزداد درجة تفويض السلطة في اتخاذ القرارات بالفروع كلما ارتفعت درجة المنافسة في السوق المضيف.

التحديات والقضايا الخاصة باتخاذ القرارات:

1-إدارة الجودة الشاملة.

2-استخدام الاستثمار المشترك الدولي أو الأشكال الأخرى لاتفاقيات التعاون في الاستثمارات والأعمال.

3-استراتيجيات مواجهة المنافسة أو الهجوم على المنافسين.

بالنسبة للتحدي الأول، فقد سبق الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر احد الدعامات وشروط الوصول إلى مرحلة الصفوة من الشركات العالمية.

أما التحدي الثاني، فيتمثل في الاستثمارات المشتركة الدولية أو النشاطات التعاونية التي يكون طرفها المشارك مع الشركة غير موجود في الدولة التي تمارس الشركة نشاطاتها واستثماراتها.

عملية الرقابة:

تزداد أهمية الرقابة عندما تواجه الشركة ارتفاعاً في حدة المنافسة في الأسواق الدولية أو أي مشكلات وعوامل من شأنها أن تؤثر سلباً على أهدافها وكذلك عملياتها الإنتاجية والتسويقية أو غيرها في هذه الأسواق.

ومن أهم المشكلات التي تواجه الرقابة:

1- التعارض بين أهداف أطراف مشروع الاستثمار المشترك وأهداف إدارة الشركة.

2- التعارض بين الأهداف الخاصة بالعمليات والنشاطات الأجنبية وبين أهداف الشركة العامة.

3- التعارض المنهجي الذي قد يحدث بين أهداف وسياسات الشركة المرتبطة بالأعمال والنشاطات بالأسواق الأجنبية الناتج عن الاختلاف الثقافي بين هذه الأسواق والدولة الأم للشركة متعددة الجنسيات.

4- تباين المديرين التنفيذيين في مستوى الخبرة والقدرة على مواجهة التحديات وكذلك التخطيط على المستوى الدولي.

أنواع الرقابة:

يمكن تصنيف الرقابة التي تمارسها الشركات متعددة الجنسيات إلى نوعين:

- الرقابة المباشرة، حيث تتم عملية الفحص والتقييم لنتائج الأعمال والعمليات من خلال اللقاء المباشر (وجها لوجه) في شكل اجتماعات. وكذلك الزيارات التي يقوم بها أفراد الإدارة العليا للفروع حيث يتم من خلالها عرض المشكلات والتحديات التي تواجه هذه الفروع وتقديم المساعدة لهم على مواجهتها.

- الرقابة غير المباشرة، وتتم من خلال استخدام التقارير الشهرية وكذلك أي شكل من أشكال الاتصالات المكتوبة للرقابة على العمليات بصفة دورية حيث يتم إرسال هذه التقارير التي المركز الرئيسي. ومن بين الأشكال الأخرى المستخدمة بخلاف التقارير القوائم المالية مثل الميزانيات وقوائم الدخل والموازنة النقدية والنسب المالية.. وغيرها.

ويمكن للمدير الدولي استخدام العديد من مداخل الرقابة وأساليبها المختلفة، والتي تحددها الشركة الأم في ضوء فلسفة الإدارة العليا وتوجهاتها وكذلك الهدف من الرقابة في نفس الوقت.



الفصل السابع

التمويل الدولى

International Finance

الفصـل السابع

التمويل الدولي

International Finance

نتناول فى هذا الفصل بعض جوانب التمويل الدولي ذات التأثير على الأعمال الدولية مثل تلك الموضوعات المتعلقة بميزان المدفوعات من حيث ماهيته وأقسامه وآليات علاج إختلالات التوازن فى هذا الميزان. وكذلك يتم مناقشة موضوع الصرف الأجنبى من حيث ماهيته وآليات التعامل فى سوق الصرف الأجنبى بالإضافة إلى الآليات التى يتحدد بها سعر الصرف فى ظل نظم الصرف المختلفة.

7-1 ميزان المدفوعات الدولية:

يترتب على قيام التجارة الدولية علاقات دائنية ومديونية بين الدول المختلفة. ويعتبر ميزان المدفوعات بيان يتم فيه تسجيل كافة المعاملات الإقتصادية التى تتم بين الدولة والدول الأخرى سواء كان أحد أطراف هذه المعاملات الأفراد أو المشروعات الخاصة أو الأجهزة الحكومية. وتشمل تلك المعاملات عمليات تصدير وإستيراد السلع، نفقات السياح، عمليات الشراء والبيع الخاصة بخدمات الشحن والتأمين، الفوائد وأرباح الأسهم التى تحصلها الدولة أو مدفوعات للخارج، عمليات شراء وبيع الأصول المالية بالخارج.. وغيرها من معاملات. وعلى هذا يبين ميزان المدفوعات حقوق الدولة لدى الدول الأخرى وإلتزامات الدولة تجاه الدول الأخرى.

7-1-1 مفهوم ميزان المدفوعات الدولية:

يمكن تعريف ميزان المدفوعات الدولية على أنه "بيان حسابى شامله للمعاملات التى تتم بين الدولة والعالم الخارجى".

ويتم القيد فى ميزان المدفوعات طبقاً لقاعدة القيد المزدوج، أى أن لكل عملية إقتصادية طرفان أحدهما مدين والآخر دائن، وبالتالى فالتوازن الحسابى فى ميزان المدفوعات لابد أن يحدث تلقائياً وهذا يختلف عن التوازن الإقتصادى. فجميع المعاملات التى يترتب عليها دخول عملة أجنبية إلى الدولة تقيد فى الجانب الدائن، وجميع المعاملات التى يترتب عليها خروج عملة أجنبية من الدولة تقيد فى الجانب المدين، وفيما يلى نتناول بالشرح والتحليل الأجزاء المختلفة فى ميزان المدفوعات.

7-1-2 أقسام ميزان المدفوعات:

ينقسم ميزان المدفوعات إلى قسمين مستقلين يضم كل منهما نوعاً من المعاملات ذات طبيعية معينة وهما: الحساب الجارى وحساب رأس المال.

أولاً: الحساب الجارى:

ويشمل جميع تحركات السلع والخدمات وينقسم إلى قسمين:

أ- **الميزان التجارى**، ويتعلق بتجارة السلع المنظورة من صادرات وواردات خلال الفترة حيث تسجل الصادرات السلعية فى الجانب الدائن وتسجل الواردات السلعية فى الجانب المدين ليحقق الميزان فائضاً عندما تكون الصادرات أكبر من الواردات والعكس.

ب- **ميزان الخدمات**، وتسجل فيه كافة المعاملات الخدمية فيما يعرف بالمعاملات غير المنظورة مثل صادرات الخدمات (استخدام الأجانب لشركات النقل والملاحة الوطنية إنفاق الأجانب على السياحة فى الداخل.. الخ) وواردات الخدمات (استخدام الوطنيين لشركات النقل والملاحة الأجنبية- إنفاق الوطنيين على السياحة فى الخارج ..الخ).

ثانياً: حساب رأس المال:

ويشتمل هذا الحساب على جميع العمليات التى تمثل تغيراً فى مراكز الدائنية والمديونية للدولة وتتعلق بتحركات رؤوس الأموال من دولة لأخرى، وتنقسم تلك التحركات إلى:

أ- **تحركات رؤوس الأموال طويلة الأجل**، ويقصد بها تحركات رأس المال من وإلى الدولة لمدة تزيد عن سنة مثل الاستثمارات المباشرة والقروض طويلة الأجل وأقساط سدادها.

ب- **تحركات رؤوس الأموال قصيرة الأجل**، ويقصد بها التحركات التلقائية لرؤوس الأموال لمدة تقل عن سنة. وتتم تلك التحركات لعدة أسباب، منها:

- الخوف من الظروف الإقتصادية والسياسية غير الملائمة مما يؤدى إلى هروب رأس المال إلى الدول الأكثر استقراراً.
- اختلاف مستويات الفائدة مما يؤدى إلى حركات رؤوس الأموال إلى الدول ذات أسعار الفائدة المرتفعة بغرض تحقيق دخل أكبر.

- أغراض المضاربة حيث يحول المضاربون أموالهم إلى الدولة صاحبة العملة المتوقع ارتفاع قيمتها لتحقيق أرباح.

ثالثاً : حساب التسوية:

يختص هذا الحساب بصافى الإحتياطيات الدولية من الذهب النقدى والأصول السائلة ويتكون من الذهب النقدى لدى السلطات النقدية والودائع سواء التى تحتفظ بها البنوك الوطنية لدى البنوك الأجنبية أو التى تحتفظ بها البنوك الأجنبية لدى البنوك الوطنية.. وعناصر أخرى.

ويستخدم هذا الحساب لتسوية العجز والفائض فى رصيد الحساب الجارى وحساب رأس المال فى ميزان المدفوعات.

7-1- 3 التوازن واختلال التوازن فى ميزان المدفوعات:

يتحقق التوازن فى ميزان المدفوعات بالمفهوم الاقتصادى عندما يتساوى مجموع الجانب الدائن للحساب الجارى وحساب رأس المال مع مجموع الجانب المدين فيهما.

وينبغى هنا التفرقة بين التوازن بالمفهوم الاقتصادى على هذا النحو، والتوازن المحاسبى لميزان المدفوعات الذى هو أمر حتمى يحدث تلقائياً بسبب إعداد القيود وفقاً لمبدأ القيد المزدوج كما أشرنا من قبل.

ويحدث العجز فى ميزان المدفوعات عندما يكون مجموع الجانب المدين أكبر من مجموع الجانب الدائن فى الحساب الجارى وحساب رأس المال. ويتم تسويته عن طريق تدفق نقد أجنبى إلى داخل الدولة والذى يجب أن

يقابله إما خروج ذهب نقدى للخارج أو نقص الأصول الأجنبية المملوكة للمواطنين أو زيادة التزامات الوطنيين تجاه الأجانب.

أما الفائض فى ميزان المدفوعات فيعنى زيادة الجانب الدائن فى الحساب الجارى وحساب رأس المال عن الجانب المدين فيها ويتم تسويته عن طريق تدفق نقد أجنبى إلى خارج الدولة وهو ما يقابله دخول ذهب نقدى أو زيادة الأصول الأجنبية المملوكة للمواطنين نقص الإلتزامات تجاه الأجانب.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه وإن كان العجز فى ميزان المدفوعات هو أمر غير مرغوب فيه لأنه يؤدى إلى تدهور مركز الإحتياطيات الدولية للدولة، إلا أن استمرار الفائض لمدة طويلة هو أيضاً أمر غير مرغوب فيه حيث يثير العديد من المشاكل من أهمها تجميد جزء من الدخل القومى فى أصول عاطلة لا تدر دخلاً (كالذهب)، كما قد تضطر الدولة صاحبة الفائض إلى منح مساعدات للدول الأجنبية أو رفع قيمة عملتها الوطنية حتى تقل صادراتها وتزيد الواردات وهو ما يدفع بالدول نحو السعى على تحقيق التوازن فى ميزان المدفوعات كهدف استراتيجى هام.

7-2 سعر الصرف الأجنبى:

من المعروف أن لكل دولة عملتها المحلية وهذه العملة تستخدم فى المعاملات الإقتصادية المحلية، ولكن لا يمكن إستخدامها فى المعاملات الإقتصادية الدولية. فلا يمكن للمستورد المصري مثلاً أن يدفع قيمة ما يستورده من أمريكا بالجنيهات المصرية، وكذلك لا يمكن للمستورد الأمريكي

أن يدفع قيمة ما يستورده من مصر بالدولار الأمريكي، ولذلك كان من الضروري إيجاد علاقة بين الجنيه المصري والدولار الأمريكي وهو ما يعرف بسعر الصرف.

ويعرف سعر الصرف بأنه عدد الوحدات من العملة المحلية التى يلزم التخلى عنها للحصول على وحدة واحدة من العملة الأجنبية أو هو سعر عملة دولة معينة مقومة بوحدات من عملة دولة أخرى.

7-2-1 سوق الصرف الأجنبي:

كما يعرف "سوق الصرف الأجنبى" بأنه المكان الذى يتم من خلاله تحويل العملات المختلفة إلى بعضها البعض. و"المكان" هنا بمعنى "الآلية" وليس المكان بالمعنى المتعارف عليه.

ويتكون سوق الصرف الأجنبي من المصارف والعملاء الذين يعملون فى شراء وبيع العملة الأجنبية.. وغير ذلك. وهنا نكون أمام شكلين لسوق الصرف الأجنبى هما:

أ- **سوق الصرف الأجنبى العاجل:** حيث يتم بيع وشراء العملة الأجنبية وفقاً لسعر عاجل ويتم التسليم والتسلم فى الحال.

ب- **سوق الصرف الأجنبى الآجل:** حيث يتم بيع وشراء العملة الأجنبية وفقاً لسعر آجل ويتم التسليم والتسلم بعد فترة يتفق عليها الطرفان (وغالباً ما تتراوح تلك الفترة بين شهر وسنة).

ويمكن تلخيص أهم الوظائف التى يقوم بها سوق الصرف الأجنبى فى ثلاث وظائف رئيسية وهى:

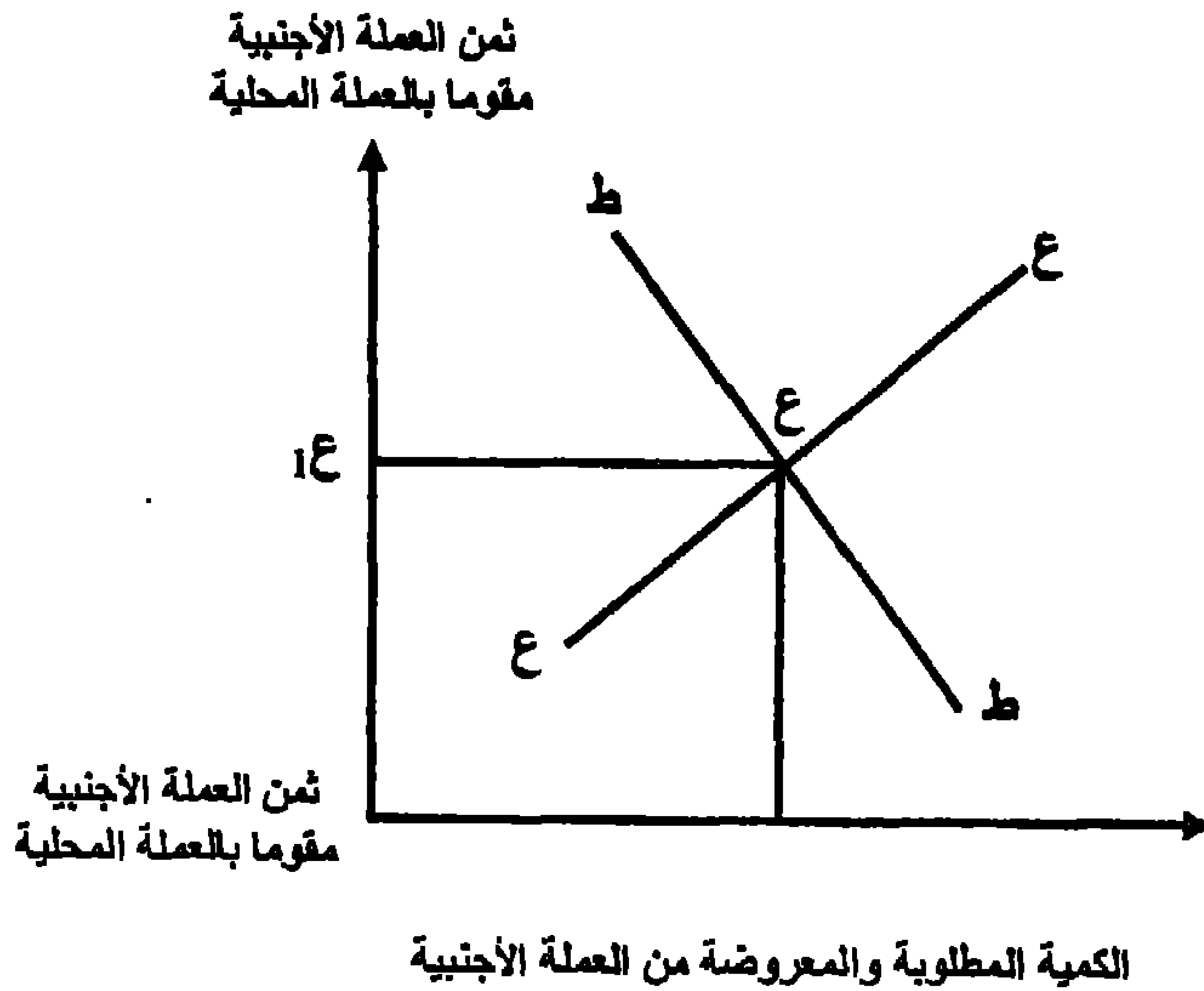
1. تحويل القوة الشرائية من عملة دولة إلى عملة دولة أخرى.

2. توفير الإئتمان اللازم لتمويل عمليات التجارة الخارجية.

3. تغطية المخاطر المتعلقة بالصرف الأجنبى ومساعدة المستثمر المالى على تجنب تلك المخاطر.

7-2-2 كيف يتم تحديد سعر الصرف:

يخضع تحديد سعر الصرف يخضع لتفاعل قوى العرض والطلب على العملة الأجنبية كما هو موضح فى الشكل التالى:



الكمية المطلوبة والمعروضة من العملة الأجنبية

ويوضح الشكل التالي أن منحنى الطلب على العملة الأجنبية (ط ط) ينحدر من أعلى إلى أسفل مشيراً إلى أن انخفاض سعر العملة الأجنبية مقوماً بالعملة المحلية كلما زاد طلب المواطنين على العملة الأجنبية، والعكس صحيح حيث تصبح السلع الأجنبية أرخص بالنسبة للمواطنين المحليين مما يجعلهم يطلبون كميات أكبر من السلع الأجنبية، وبالتالى يزداد الطلب على العملة الأجنبية لشراء السلع المستوردة.

كما أن منحنى عرض العملة الأجنبية (ع ع) ينحدر من أسفل إلى أعلى مشيراً إلى أنه كلما إرتفع سعر العملة الأجنبية مقوماً بالعملة المحلية كلما زادت الكمية المعروضة من العملة الأجنبية، والعكس صحيح.

وتحدد نقطة التقاطع (نقطة التوازن) بين منحنى الطلب ومنحنى العرض سعر الصرف التوازنى.

وينشأ الطلب على الصرف الأجنبي من جميع المعاملات التى تسجل فى الجانب المدين من ميزان المدفوعات وهى (الواردات السلعية والخدمية، التحويلات للخارج، حركات رؤوس الأموال للخارج مثل القروض التى تقدمها الدولة للخارج.. الخ).

والطلب على الصرف الأجنبي يتطلب عرض للعملة المحلية أى أن المستوردين يطلبون العملة الأجنبية ويعرضون مقابله العملة المحلية.

وينشأ عرض الطلب الأجنبي من جميع المعاملات التى تسجل فى الجانب الدائن من ميزان المدفوعات وهى (الصادرات السلعية والخدمية، التحويلات إلى الداخل، حركات رؤوس الأموال للداخل مثل القروض التى تحصل عليها الدولة من الخارج.. الخ).

وعرض الصرف الأجنبى يتضمن طلباً على العملة المحلية، أى أن المصدرين يعرضون العملة الأجنبية مقابل العملة المحلية.

وعلى هذا يمكن القول أن الطلب والعرض من الصرف الأجنبى هو طلب مشتق من الرغبة فى تسوية المعاملات الدولية. وإذا كان سعر الصرف الحر يتحدد بناء على قوى العرض والطلب دون تدخل من الدولة، فمن الضرورى أن نشير إلى أن الدولة تضطر إلى التدخل فى تحديد سعر الصرف ويعرف هذا بسعر الصرف الثابت.

7-2- 3 سياسات الصرف الأجنبى:

رأينا كيف يتم تحديد سعر الصرف الأجنبى من خلال تفاعل آليات الطلب والعرض فى سوق الصرف الأجنبى، إلا أن نظام سعر الصرف الحر على هذا النحو أدى إلى تقلبات حادة ومستمرة فى أسعار الصرف الأجنبى وهو ما ترتب عليه عدم استقرار المعاملات المالية والتجارية. وقد نتج عن ذلك تخلى العديد من دول العالم عن نظام سعر الصرف الحر واللجوء إلى محاولة تحديد سعر صرف رسمى ثابت لعملة كل دولة.

إلا أن تثبيت سعر الصرف الأجنبى لا يعنى عدم السماح له بالتغير، وإنما المقصود بذلك هو السيطرة على التقلبات فى سعر الصرف الأجنبى فى مدى معين لهذا التغير وذلك من خلال عدد من السياسات، من أهمها:

1- سياسة الحد الأقصى لسعر الصرف.

2- سياسة موازنة سعر الصرف.

3- سياسة تخفيض القيمة الخارجية للعملة الوطنية.

وجدير بالذكر أن سياسة الحد الأقصى لسعر الصرف وسياسة موازنة سعر الصرف يتم استخدامها للحفاظ على قيمته العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية فى مدى معين.

أما السياسة المتعلقة بتخفيض القيمة الخارجية للعملة الوطنية فيتم اللجوء إليها لتحقيق أهداف معينة سوف يتم الإشارة إليها فى موضعها.

أ- سياسة الحد الأقصى لسعر الصرف:

وفقاً لهذه السياسة تقوم الحكومة بتحديد حداً أقصى لسعر الصرف أقل من سعر التوازن (السعر الذى يتحدد وفقاً لقوى الطلب والعرض) مما يؤدى إلى ظهور فائض طلب على العملة الأجنبية، وهو ما ينتج عنه نشأة سوق سوداء لبيع العملة الأجنبية ليبدأ سعرها فى الإرتفاع.

ولمنع الإرتفاع فى سعر العملة الأجنبية تتدخل الحكومة وتقيد التعامل فى النقد الأجنبى عن طريق إلزام مشروعات التصدير بتسليم ما تحصل عليه من نقد أجنبى إلى السلطات النقدية بالإضافة إلى تقنين طلب مشروعات الإستيراد على العملة لتحقيق نوع من الرقابة على النقد الأجنبى حيث يؤدى نجاح هذه السياسة إلى انتقال منحنى الطلب على العملة إلى اليسار ويتلاشى فائض الطلب عليها وينخفض سعرها.

ب- سياسة موازنة سعر الصرف:

ووفقاً لهذه السياسة تعمل الحكومة على المحافظة على سعر الصرف الرسمى الثابت من خلال الإحتفاظ برصيد رسمى من العملة الأجنبية تستطيع التصرف فيه بيعاً وشراءً لتحقيق إستقرار سعر الصرف الأجنبى

حيث تتدخل السلطات النقدية فى سوق العملة الأجنبية ببيع كمية من هذا الرصيد فى حالة زيادة الطلب على العملة الأجنبية، والعكس.

فإذا انخفض الطلب على العملة الأجنبية تتدخل السلطة النقدية بالشراء من السوق الإضافية إلى الرصيد الرسمى وهو ما ينتج عنه الحفاظ على قيمة العملة الأجنبية فى مدى معين تحدده السلطة النقدية للدولة.

جـ- سياسة تخفيض القيمة الخارجية للعملة الوطنية:

يتم اللجوء إلى هذه السياسة لتحقيق أهداف محددة للدولة، من ذلك مثلاً علاج العجز فى ميزان المدفوعات أو ملاشاة فائض الطلب على العملة الأجنبية.. وغيرها من الأهداف.

وتتمثل تلك السياسة فى قيام الدولة بتخفيض قيمة عملتها الوطنية فى الخارج أى ارتفاع سعر الصرف،

وهو ما يترتب عليها أثران:

أ- جعل أسعار الواردات مقومة بالعملة المحلية مقومة بالعملة المحلية أغلى نسبياً مما يؤدى بدوره إلى انخفاض الطلب المحلى على الواردات، ومن ثم انخفاض كمية وقيمة الواردات، وذلك بشرط أن تكون مرونة الطلب المحلى على الواردات كبيرة (أكبر من الواحد الصحيح) ليقل الطلب على العملة الأجنبية ويتلاشى فائض الطلب على العملة الأجنبية (أو على الأقل يقل فائض الطلب عليها).

ب- جعل أسعار الصادرات أرخص نسبياً مقومة بالعملة الأجنبية، ومن ثم يزداد الطلب الأجنبى على الصادرات فتزداد كمية الصادرات وقيمتها، وهو ما ينطوى بدوره على زيادة عرض العملة الأجنبية والقضاء على فائض الطلب على العملة الأجنبية (جزئياً أو كلياً)، وذلك بشرط أن تكون مرونة الطلب الأجنبى على الصادرات كبيرة (أكبر من الوحدة) وذلك حتى يكتب لتلك السياسة النجاح فى تحقيق أهدافها.



الفصل الثامن

التخطيط الاستراتيجى في الأعمال الدولية

Strategic Planning in International Business

الفصل الثامن

التخطيط الاستراتيجي في الأعمال الدولية

Strategic Planning in International Business

8-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط بصفة عامة على أنه وظيفة إدارية تختص بتحديد أهداف المنشاة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي من منطلق كونه "مجموعة من الإجراءات من شأنها دراسة البيئة المحيطة بالمنشأة، وتحديد نقاط القوة الداخلية مما يساعد في تحديد المهام والنشاطات طويلة وقصيرة المدى".

وعندما يتم القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في منشأة محلية (ليس لها أنشطة خارجية) تكون المهمة الأولى في عملية التخطيط هي دراسة أبعاد البيئة المحلية للمنشأة، والتي غالباً ما تكون بيئة بسيطة ومحددة نسبياً مقارنة ببيئة الأعمال الدولية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في منشأة دولية النشاط.

والإستراتيجية الدولية International Strategy هي الأسلوب الذي تقوم المنشآت من خلاله بعمل اختياراتها، واتخاذ قراراتها من خلال استخدام الموارد النادرة من أجل تحقيق أهدافها الدولية.

وتتضمن الإستراتيجية الدولية القرارات التي تتعامل مع كل وظائف وأنشطة الشركة. وحتى تكون الإستراتيجية فعالة، فإن الأمر يتطلب وجود قدر من التنسيق بين الوظائف والوحدات المختلفة للشركة (تنسيق داخلي)، وكذلك التنسيق بين بيئة المنشأة والبيئة التنافسية الدولية (تنسيق خارجي).

ويمكن أن تكون الخطة قصيرة الأجل (من سنة إلى ثلاث سنوات)، أو متوسطة الأجل (3 –5 سنوات) أو طويلة الأجل (أكثر من 5 سنوات).

2-8 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي إلى دوره في تحقيق الأهداف بعيدة المدى للمنشأة، وخاصة فيما يتعلق بالأنشطة الدولية حيث يمكن إرجاع أهمية التخطيط الاستراتيجي إلى عدد من العوامل، منها:

1. تكفل عملية التخطيط الاستراتيجي الحفاظ على حجم الأنشطة عبر الحدود، وأيضاً تزايدها وتنوعها بصورة مستمرة.
2. ينطوي التخطيط الاستراتيجي على قدر كبير من التنسيق بين الأنشطة والعمليات المتنوعة بعضها البعض، وكذلك التنسيق بين الفروع والإدارات والشركة الأم.
3. يؤدي التخطيط الجيد إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتقييم النشاط.
4. يستند التخطيط الاستراتيجي إلى دراسة نقاط القوة والضعف للشركة مما يتمخض عنه الاستفادة من نقاط القوة والتعامل الكفء مع نقاط الضعف.

5. التخطيط الاستراتيجي خطوة أساسية وضرورة هامة قبل ممارسة الشركة لأي نوع من أنواع التوسع في النشاط أو ممارسة الأعمال خارج حدود الدولة الأم وغزو الأسواق الخارجية، أو في حالات الاندماج مع شركات أخرى.. وغير ذلك.

6. التخطيط الاستراتيجي ضروري لتمكين الشركات من التعامل مع متغيرات البيئة المحلية والدولية وتقليل نسبة الأخطار المحتملة.

وتنطوي عملية التخطيط الاستراتيجي على محورين أساسيين هما:

التنبؤ بالمبيعات، وعمل الموازنات.

فالتنبؤ بالمبيعات خطوة ضرورية للغاية لمساعدة المديرين في تقدير العائد المتوقع، والوحدات التي يتوقع بيعها، كما أنه يساعد في صياغة الخطط الإنتاجية والتمويلية والإجرائية.

كما أن التنبؤ بالموازنات يعد وسيلة تخطيطية ورقابية في نفس الوقت حيث يتم من خلالها التنسيق بين كل الوظائف داخل المنشأة وتزويد الإدارة بتصور تفصيلي للنتائج المستقبلية.

8- 3 مراحل التخطيط الاستراتيجي:

ينطوي التخطيط الاستراتيجي الدولي على عدد من المراحل المتداخلة بطبيعتها، والتي يمكن إيجازها في خمس مراحل رئيسية هي:

1- دراسة البيئة.

2- تحديد الغايات.

3- تحديد الإستراتيجية.

4- تطبيق الإستراتيجية.

5- الرقابة وتقييم الأداء.

المرحلة الأولى: دراسة البيئة

أول مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي هي دراسة البيئة المحيطة بالمنشأة. ولأن اهتمامنا في هذا الصدد ينصب على المنشأة الدولية، فإن الأمر يقتضي دراسة متغيرات كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنشأة. فمن ناحية، يتعين على المنشأة أن تتعرف على مصادر قوتها ومصادر ضعفها وتقوم بتحليلها، وحصر مواردها المادية (الآلات- المباني- المخزون- حقوق الامتياز- براءات الاختراع..)، والمالية (رأس المال النقدي-الأسهم والسندات-القروض المصرفية)، والبشرية (الأفراد- القدرات والخبرات الإدارية والفنية.. الخ)، وهو ما يمكن إتمامه من خلال ما يطلق عليه "مصفوفة العمل الداخلية"، والتي تقوم فيها المنشأة بإعطاء درجة (من 1: 5) لكل وظيفة من وظائف المنشأة (البحث والتطوير- خدمات العملاء- جودة المنتجات- التوزيع- الوضع المالي.. الخ).

كما يمكن أيضاً إتمام تلك المهمة أيضاً من خلال ما يسمى "تحليل القيمة المتسلسلة"، والتي تستند إلى تحقيق التكامل بين الأنشطة الرئيسية والفرعية للشركة وزيادة الأرباح.

ومن ناحية أخرى، يتعين على المنشأة- كما سبق أن أشرنا- أن تقوم بدراسة البيئة الخارجية- السياسية والقانونية والثقافية والاقتصادية- وذلك باستخدام مؤشرات معينة لتقييم مناخ الاستثمار في الدول المختلفة واتخاذ القرار الملائم من قبل المنشأة.

ويقصد بمناخ الاستثمار مجمل العناصر القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تكون البيئة التي يتم فيها الاستثمار.

ومن أهم العوامل التي تشكل في مجملها مناخ الاستثمار المحيط بالمنشأة:

- **حجم السوق:** والذي يقاس باستخدام بعض المؤشرات مثل حجم الناتج المحلي الإجمالي ومتوسط دخل الفرد ومعدل النمو في كل منهما. وكذلك حجم الطبقة الوسطى، ونسبة الصناعة في الدخل القومي، والنسبة بين عدد سكان الحضر وعدد سكان الريف.. وغيرها من المؤشرات البديلة لحجم السوق والمقترنة به بدرجة كبيرة.
- سهولة العمليات الاستثمارية والإنتاجية من حيث الموقع الجغرافي للدول الخارجية التي تقوم الشركة بالاستثمار فيها، وبساطة الإجراءات البيروقراطية، ووضوح القوانين، وقدرة المنشأة على التعامل مع البيئة المحيطة ومواجهة العقبات التي تواجهها.
- حجم التكاليف ومدى توافر الموارد والتقنيات اللازمة لقيام المنشأة باستثماراتها.

- درجة المخاطرة الاستثمارية المحتملة، ومعدلات العائد على الاستثمارات المختلفة.

- **عوامل أخرى مثل:** النمو الاقتصادي- الاستقرار السياسي- حجم السوق- درجة الاعتماد على المعونات- حجم الدين الخارجي- تحويل العملة- قوة العملة- الادخار المحلي.. الخ

وتكمن أهمية دراسة البيئة الخارجية في زيادة قدرة الإدارة على التنبؤ باتجاه التغيرات في الدول الخارجية التي تمارس فيها الشركة جزء من أنشطتها وأعمالها.

المرحلة الثانية : تحديد الغايات

للغاية Vision هنا وجهان: رسالة Mission، وهدف Objective حيث ينبغي أن يكون لكل منشأة- سواء كانت محلية أو دولية- رسالة تحدد على ضوئها أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

ويتم تحديد أهداف المنشأة الدولية استناداً إلى دراسة البيئة الخارجية والداخلية المحيطة بأعمالها. وهنا يمكن أن تقوم المنشأة في البداية بتحديد هدف عام أو أهداف عامة لأنشطتها في الدول المختلفة (مثل: زيادة الأرباح والمبيعات، تحقيق معدل نمو معين.. وغير ذلك) ثم تقوم بعد ذلك بتقسيم الهدف إلى أهداف فرعية تؤديها الإدارات المختلفة داخل المنشأة.

وقد وضع "بيرلميوتر" – وهو من أوائل علماء الإدارة الدولية- نموذجاً عن توجه الشركات ذات الأعمال الدولية، وأن منظور المنشأة هو الذي يحدد سياساتها واستراتيجياتها. وهو نموذج (أحادي- تعددي- إقليمي- عالمي).

هذا العامل مع العامل الاقتصادي (التكلفة والعائد) مع العامل السياسي (سياسة الدولة المضيفة) يحدد كيفية التخطيط في الشركة الدولية.

المنظور الأحادي محوره بلد الشركة الأم، والمنظور التعددي محوره البلد المضيف، بينما المنظور الإقليمي يجمع نظرة مجموعة بلدان متجاورة، والعالمي لا يفرق بين البلدان.

وطبق "بيرلميوتر " وآخرون هذا النموذج في مجال التخطيط الاستراتيجي. فمن حيث رسالة الشركة يرون أن المنظور الأحادي يكون توجهه هو الأرباح فقط. بينما في المنظور التعددي يصبح السعي للقبول من أهل البلد المضيف والشرعية هو الذي يوجه مهمة الشركة. كذلك في المنظور الإقليمي والعالمي يكون لكل من الربح والقبول دور مهم في تحديد مهمة أو رسالة الشركة.

أما من حيث الإستراتيجية عموماً، فالمنظور الأحادي يدمج إستراتيجية الأعمال الخارجية في الأعمال المحلية في البلد الأم. بينما في المنظور التعددي تكون إستراتيجية الشركة في كل قطر قائمة بذاتها ولا تكامل بينها.

وفي المنظور الإقليمي تتكامل استراتيجيات كل مجموعة مع بعضها إقليمياً، لكن ليس بالضرورة أن تتكامل عالمياً. وهذا التكامل الإجمالي إنما يتم في حالة المنظور العالمي، وهو منظور صعب التحقيق.

وعادة ما يكون هدف المنشأة هو تحقيق وضع تنافسي سواء داخل الدولة، أو على المستوى العالمي. وهو ما يطلق عليه "الميزة التنافسية"، وتعني قدرة الشركة على الحصول على معدلات أرباح أعلى من منافسيها.

وهو ما ينطوي على ضرورة أن تسعى المنشأة إلى تطوير أنشطتها بصورة تميزها عن منافسيها، أو إنجاز نفس الأنشطة بأساليب أكثر تميزاً، وهو ما يدفعها إلى تطوير المهارات والقدرات التنافسية عن طريق خلق إشباع إضافي للعملاء لحفزهم على زيادة طلبهم على ما تنتجه من سلع وخدمات.

ويمكن أن يساعد صياغة هدف- أو أهداف المنشأة- كمياً في وضع خطة إستراتيجية قابلة للتطبيق والتقييم والقياس الكمي.

المرحلة الثالثة : تحديد الإستراتيجية

بداية يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها عبارة عن "رؤية بعيدة المدى لما يجب أن تكون عليه الشركة في المستقبل، مع حشد الموارد اللازمة لذلك في إطار البيئة التي تعمل فيها".

فمثلاً عندما تكون الشركة بصدد وضع استراتيجيه لاختراق السوق الأجنبي يكون لديها العديد من الخيارات المختلفة، منها:

1- أن تقوم بالتصدير للسوق الخارجي مباشرة.

2- أن تعمل على استغلال السوق بدون تملك حصة فيه.

3- أن تدخل الشركة الأجنبية كمستثمرة أو صاحبة حصة في رأس المال الشركة المعنية.

4- إقامة تحالفات إستراتيجية.

5- أن تقوم الشركة بالمفاضلة بين شراء شركة جاهزة أو البدء من الصفر.

الخيار الأول: التصدير للسوق الخارجي مباشرة

هنا لا يكون للشركة أية إنشاءات أو إدارات في الدولة الأجنبية، وإنما يقتصر نشاطها على مجرد شحن السلع المصدرة منها إلى المستوردين في الدولة الأخرى. ويتميز هذا الخيار بأنه ينطوي على أقل قدر من المخاطرة مقارنة بالدول الأخرى، وذلك لقلة الاستثمارات التي يتطلبها هذا الخيار مقارنة بالخيارات الأخرى. وربما يعد أفضل الخيارات في حالة المنشأة حديثة العهد بالأعمال الدولية أو في بداية دخول المنشأة إلى السوق الخارجي.

الخيار الثاني: استغلال السوق دون تملك حصة فيه

ينطوي هذا الخيار على التزامات أقل من جانب الشركة في البلد الخارجي، ويتمثل في كل من:

الترخيص، عقود الامتياز، عقود الإدارة، مشاريع تسليم المفتاح.

الخيار الثالث: دخول الشركة الأجنبية كمستثمرة أو بحصة في رأس المال

في هذه الحالة تخاطر الشركة الأجنبية بمالها، ويتم ذلك بإحدى صورتين:

الأولى: أن تتخذ الشركة شريكاً محلياً أو أجنبياً بحيث تقلل من مخاطرها وتستفيد من معرفة الشريك الآخر للسوق المحلي أو من علاقاته في دولته، إلا أن هذه المزايا ربما تقابلها سلبيات تتمثل في فقدان المستثمر جزء من التحكم والسيطرة على موارده الاستثمارية.

الثانية: أن تسعى الشركة إلى امتلاك المشروع امتلاكاً كاملاً حتى تستطيع استغلال وتنمية السوق المحلي، وهو ما ينطوي على درجة أكبر من المخاطرة.

الخيار الرابع : إقامة تحالفات إستراتيجية

هنا تقوم الشركة بعمل تحالفات إستراتيجية مع شركات أخرى حيث يتم الاتفاق بين شركتين أو أكثر لخدمة السوق الدولي. وقد يأخذ التحالف شكل تبادل امتلاك الأسهم بين شركات متعددة الجنسيات بحيث يتم الاستفادة من الخبرات المختلفة لدى تلك الشركات.

الخيار الخامس: المفاضلة بين شراء شركة جاهزة أو البدء من الصفر:

ربما تفضل شركة أجنبية أن تدخل السوق الأجنبي من خلال شراء شركة قائمة (جاهزة) مستفيدة من اسم الشركة وعلاقاتها، وهو ما يمكن أن ينطوي على الجانب الآخر على تحمل ديون تلك الشركة والتزاماتها ومشاكلها.. الخ.

وعموماً فإن الشركة في مفاضلتها بين البدائل المختلفة عليها أن تضع في اعتبارها متغيرات البيئة المحيطة، بالإضافة إلى مقارنة التكاليف والمنافع الاقتصادية لكل بديل لتحديد أفضل استراتيجية بالنسبة لقدراتها وتوجهاتها.

المرحلة الرابعة: تطبيق الإستراتيجية

المرحلة التالية لتصميم الإستراتيجية هو وضعها موضع التنفيذ حيث يكون أمام الشركة أن تحدد الدول التي ترغب في الدخول إليها، والأسلوب المناسب لدخول أسواق تلك الدول. ثم تحديد الأساليب والطرق الملائمة لتنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية (التسويقية، الإنتاجية، التمويلية.. الخ).

فيما يتعلق بالإستراتيجية التسويقية الدولية، فإنه ينبغي تحديدها على أساس كل دولة على حدة لأن نجاح إستراتيجية ما في دولة معينة لا يضمن بأي حال نجاحها في دولة أخرى، وذلك بسبب التباين في الظروف والبيئة من دولة لأخرى.

وتقوم الشركات الدولية الكبرى بتحليل متغيرات الأسواق الخارجية ودراسة حاجات العملاء بهدف إشباعها، وهو ما قد ينطوي أحياناً على تطوير السلع والمنتجات بما يتوافق مع تلك الحاجات.

أما بالنسبة للإستراتيجية الإنتاجية، فتعتمد إلى حد كبير على أسلوب اختراق الشركة للسوق الأجنبي حيث نجد أنه في حالة قيام الشركة بغزو سوق أجنبي من خلال التصدير تتم العملية الإنتاجية في الدولة الأم مما يعني أن إستراتيجية الإنتاج هنا يجب أن ترتبط بالعمليات الإنتاجية المحلية.

كما أنه أحياناً ما تتجه الشركات متعددة الجنسيات إلى إقامة فرع إنتاجي في إحدى الدول لإنتاج سلعة معينة- أو جزء من السلعة- والتصدير من ذلك الفرع إلى سوق دولة أخرى.

كذلك فإنه إذا كان إنتاج السلعة يعتمد على كثافة عنصر العمل، فإن إستراتيجية الإنتاج يجب أن تراعي أن تتم عملية الإنتاج في الدول التي تتمتع بانخفاض تكلفة عنصر العمل وتوافر الخدمات الأساسية اللازمة لها.

وبصفة عامة فإن الإستراتيجية الإنتاجية يجب أن تنطوي على نوع من التنسيق بين العمليات الإنتاجية على المستوى الدولي.

وأخيراً، فإن تحديد الإستراتيجية التمويلية عادة ما يتم في الشركة الأم في حين يتم تنفيذها بواسطة فروع الشركة في الأسواق الأجنبية.

وهنا ربما تنبغي الإشارة إلى ما حدث من تحول الشركات متعددة الجنسيات من الاعتماد على مصادر التمويل المحلية بالدولة المضيفة إلى مصادر التمويل الدولية حيث يمكن لتلك الشركات أن تقوم بتحويل الأموال من دولة لأخرى على مستوى العالم. كما يمكنها أن تقترض من أسواق المال الدولية بتكلفة أقل من تكلفة مصادر التمويل المحلية.

ويتطلب تطبيق الاستراتيجية تقسيمها إلى أجزاء تقوم بها مجموعات معينة، ثم يتم التقسيم داخل تلك المجموعات حيث يلاحظ أن تجزئة العمليات داخل المنشأة يتطلب وضع استراتيجية لكل وظيفة مما يتطلب بدوره تجزئة الخطة إلى أجزاء لتحديد مسئولية كل فرد في المنشأة عن تطبيق أو تنفيذ جزء من هذه الخطة.

المرحلة السادسة: الرقابة وتقييم الأداء

تمثل الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الهامة، وتشير إلى إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي للشركة والخطة الموضوعة حيث يقوم المعنيون بعملية

الرقابة بتجميع البيانات حول المتغيرات محل القياس، وتحليل تلك البيانات ثم مقارنتها بنظيرتها في الخطة.

وهناك عدة معايير يتم اللجوء إليها لتقييم الأداء، منها:

- المعايير المالية والإدارية، والتي تستخدم مؤشرات مثل معدل العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، الحصة السوقية، التكاليف.. الخ.
- معايير غير كمية تتعلق بأداء المديرين داخل الشركة الأم وفي فروعها بالخارج، وكذلك العلاقة مع الدولة المضيفة.

8-4 دور التخطيط الاستراتيجي في الأعمال الدولية:

يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً بالغ الأهمية في إدارة المنظمات بصفة عامة، ومنظمات الأعمال الدولية بصفة خاصة. وتعد الشركات متعددة الجنسيات من أكثر منظمات الأعمال اعتماداً على التخطيط الاستراتيجي في ممارسة أنشطتها الدولية، وذلك من خلال دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية التي تواجهها الشركة لتحديد السوق الذي ترغب الدخول إليه، وكذلك تحديد مدى قدرتها على اختراق هذا السوق وإشباع الطلب فيه.

ومما لا شك فيه أنه كلما استطاعت الشركة التنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية التي تتعامل معها كلما تمكنت من إتمام مهمة التخطيط الاستراتيجي بنجاح.

كذلك يعتبر التقييم الجيد لنقاط القوة والضعف في المنشأة مؤشراً هاماً على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

وفي دراستها للبيئة الخارجية يتعين على المنشأة أن تقوم بعمل مسح وتقييم لجميع الأسواق لاستبعاد الأسواق ذات الفرص التسويقية الأقل، وتحديد أسلوب الدخول المناسب والظروف الملائمة لكل سوق.

كذلك ينبغي على الشركة أن تقوم بمهمة لا تقل أهمية تتعلق بمراجعة القيود والمتغيرات البيئية (سياسية- اقتصادية-.. الخ)، واستبعاد الأسواق التي تحتوي على قيود أو ظروف غير مرغوب فيها أو تحديد السياسات الملائمة للتعامل معها.

وهكذا يمكن القول أن نجاح منظمات الأعمال الدولية في السوق العالمي يتوقف على قدرتها على تحديد واكتشاف الفرص الموجودة، سواء محلياً أو دولياً.

ولكي تقوم الشركة بهذه المهمة بشكل فعال فإنه يتعين على المديرين أن يكونوا على دراية كاملة بأهداف وآلية أداء النشاط في كل من الجل القصير والأجل الطويل. ويتطلب ذلك الأمر أن يكون لدى المديرين تفهم واضح لرسالة المنشأة، ورؤية محددة لكيفية إتمام هذه الرسالة، وكذلك فهم للآلية التي يستطيعون من خلالها التخطيط من أجل رفع القدرة التنافسية للشركة في مواجهة الشركات الأخرى.

ولمقابلة تلك التحديات فإن المديرين يجب أن يتعرفوا على نقاط القوة والضعف لدى المنشأة، وأن يكون لديهم القدرة على مقارنة تلك النقاط مع نقاط القوة والضعف لدى المنافسين حول العالم. ويقدم أدوات هامة تساعد المديرين على التعامل مع تلك التحديات العالمية.

وقد تستخدم الشركة أحد أربعة مداخل رئيسية للتخطيط الاستراتيجي، وهي:

أ- **المدخل الاقتصادي:** وفيه غالباً ما تكون أنشطة الشركة موجهة إلى إنتاج سلع متكاملة رأسياً في اتجاه السوق مع سلع أخرى لتكون سلع نهائية، أو تقوم بإنتاجها شركات أخرى (مثل صناعة السيارات- الأجهزة الإلكترونية- الصناعات الكيماوية- الحاسبات الآلية).

ب- **المدخل السياسي:** تستخدم المنشآت هذا المدخل بهدف المحافظة على تأمين الفرص التسويقية في الأسواق، أو كاستجابة لظروف معينة في السوق المضيف.

ج- **مدخل الجودة:** وفقاً لهذا المدخل يتم تصميم السلعة بمستوى مرتفع من الجودة، وفي نفس الوقت وفقاً لمستوى إداري مرتفع مع استخدام أساليب تنفيذية ورقابية متعددة ومتنوعة.

د- **مدخل التنسيق الإداري:** وفقاً لهذا المدخل يتم تصميم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية حسب الموقف محل التخطيط (خطة موقفية)، وهو ما ينطوي على قدر عالٍ من المرونة في عملية التخطيط.

وتستخدم أغلب الشركات الدولية مزيجاً من المداخل الأربعة في تصميم وتنفيذ الإستراتيجية، إلا أن المداخل الثلاثة الأولى تعد من أكثر المداخل شيوعاً في الاستخدام نظراً لفاعليتها في تحقيق قدر من التناسق الاستراتيجي على المستوى العالمي.

5-8 أساليب التخطيط Methods of Planning

تتنوع أساليب التخطيط الاستراتيجي وتختلف وفقاً لعوامل كثيرة تتعلق بأهداف المنشأة وطبيعة نشاطها والطبيعة الإدارية والمالية والتنظيمية لها، ومن أهم الأساليب في هذا الصدد ما يلي:

1- التخطيط من أعلى إلى أسفل Top-Down Planning

هو عملية تخطيط تبدأ في المستويات العليا للشركة وتستمر نزولياً حيث يقوم الرؤساء بتطوير وتقديم خطوط استرشادية Guidelines تحتوي على التعريف بنشاط المنشأة، ورسالتها وأهدافها، فضلاً عن الوضع المالي ومحتوى الخطة.. الخ.

وفي حالة وجود تقسيم دولي، يتم إخطار إدارة كل قسم في كل دولة بمقدار المساهمة المتوقعة منه في الأرباح، والذي يقوم بدوره بتقسيم ذلك الهدف على الفروع الخاضعة لسيطرته.

ومن مميزات هذا الأسلوب من أساليب التخطيط أن المكتب الرئيسي في الدولة الأم يستطيع في ظل تطلعاته العالمية أن يقوم بصياغة الخطط التي تكفل استخدام مشترك أمثل للموارد النادرة للمنشأة.

إلا أن هذا الأسلوب له أيضاً بعض العيوب، من أهمها أنه يقيد الإبداع في المستويات الدنيا وينطوي على قدر كبير من الحساسية للظروف المحلية.

2-التخطيط من أسفل إلى أعلى Bottom-up Planning

يعمل هذا الأسلوب بطريقة مغايرة تماماً للأسلوب السابق (يتم في عكس الاتجاه) حيث تبدأ عملية التخطيط في مستويات التشغيل الدنيا للمنشأة ثم تستمر إلى أعلى. وهنا تقوم المستويات التشغيلية الدنيا بعمل تصور لما تتوقع القيام به لتقوم الإدارة بتجميع هذه التصورات لتصيغ منها أهداف المنشأة.

ومن مميزات هذا الأسلوب التخطيطي أن الأفراد المسئولين عن تحقيق وإنجاز الأهداف هم الذين يقومون بصياغتها. وهذه ميزة هامة حيث أن القائمين على تشغيل الفروع هم الأكثر دراية بنوعية وحجم ما يمكن بيعه من السلع المنتجة. ولأنهم هم الذين يصيغون الأهداف بدون أي تدخلات من الإدارة العليا، فهذا يجعلهم يحملون على عاتقهم التزاماً بإنجاز ما قاموا بصياغته من أهداف.

ورغم ما يتمتع به هذا الأسلوب من مزايا، إلا أنه ينطوي على بعض العيوب. من ذلك مثلاً أن كل فرع (أو مستوى تشغيل أدنى) سوف يقرر أهدافه ويسعى إلى تحقيقها قدر استطاعته. لكن ليس هناك ما يضمن أن مجموع أهداف تلك الفروع سوف تتوافق في النهاية مع الهدف العام للمستويات العليا في الإدارة.

وعندما تظهر فجوات بين أهداف المستويات الدنيا وأهداف الإدارة العليا سوف يتطلب الأمر مزيداً من الوقت والجهد من قبل المستويات العليا لملاشاة تلك الفجوات، خاصة في ظل مبدأ عدم التدخل المباشر من قبل الإدارة العليا في صياغة أهداف المستويات الدنيا.

3- التخطيط المزدوج Iterative Planning

ويشير هذا الأسلوب من أساليب التخطيط إلى تكرار التخطيط من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى إلى أن تتلاشى الفروق بين أهداف المستويات العليا وأهداف المستويات الدنيا.

ويعد هذا الأسلوب من أساليب التخطيط المفضلة، خاصة لدى الشركات الدولية التي تسعى إلى أن يكون لها خطة عالمية واحدة رغم أنها تعمل في بيئات أجنبية متنوعة. ويجمع أسلوب التخطيط المزدوج بين خصائص كل من التخطيط من أعلى إلى أسفل والتخطيط من أسفل إلى أعلى.

6-8 الاستراتيجيات المعاصرة للمنشآت دولية النشاط

أدى التطور المتلاحق في بيئة الأعمال الدولية وأساليب إدارتها إلى ظهور ثلاث استراتيجيات جديدة أطلق عليها في أدبيات الإدارة المعاصرة مصطلح 4 any's Strategies لأنها تمكن الشركة المعنية من التنافس فى:

- أى مكان Any Where.
- وفى أى زمان Any Time.
- وبأى طريقة Any Way.
- وأمام أى منافس Any Body.

وفيما يلي نعرض بإيجاز لكل من الاستراتيجيات الثلاث:

الإستراتيجية الأولى: تبنى نظام إدارة الجودة الشاملة TQM

لكى تستطيع الشركة المنافسة على المستوى الدولي، ولكى تصبح موجهة بالجودة الشاملة فمن الضروري-وإن كان غير كافى- أن تقوم بإجراء تغييرات جوهرية على عملياتها في عدة جوانب، من أهمها:

- صياغة رؤية خاصة بالشركة Vision Formulation.
- تدعيم العاملين بالقوة اللازمة Empower The People.
- الحرية والاستقلال فيما يختص بإنجاز الأنشطة والكفاءة فيها.
- توفير الأطر المرجعية اللازمة للتعلم والتحسين والتطوير المستمر

الاستراتيجية الثانية: التحول والتطور من خلال التعلم والتكيف:

من خلال التعلم والتكيف تتمكن الشركة المعنية من تقدير التغيرات التى تطرأ على النشاط والتنبؤ بها، وكذلك الاستعداد لها وقبولها. ويتطلب تبني تلك الاستراتيجية وجود قدر من الابتكار والانفتاح ومنح الأفراد مساحة من الحرية والثقة بالنفس.

الاستراتيجية الثالثة: الوصول إلى طبقة الصفوة العالمية من الشركات

وتتميز هذه النوعية من الشركات بالآتى:

- القدرة على منافسة أي شركة أخرى.
- القدرة على التنافس فى أى وقت.



- القدرة على التنافس فى أى مكان.
- القدرة على المنافسة بأى طريقة أو أسلوب.

ومن أمثلة هذه الشركات التي تحتل الصدارة في الاقتصاد العالمي، ويطلق عليها "طبقة الصفوة" شركات:

Xerox, Honda, Kodak, Sony, Motorola



الفصل التاسع

إدارة وتنمية الموارد البشرية في الأعمال الدولية

Managing and Developing Human Resources in International Business

الفصل التاسع

إدارة وتنمية الموارد البشرية في الأعمال الدولية

Managing and Developing Human Resources in International Business

9-1 مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

لكل منظمة رسالة، ورؤية، وغايات، وأهداف تسعى إلى تحقيقها سواء داخل بيئتها المحلية، أو الإقليمية، أو الدولية.

ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق رسالتها عليها أن تحدد وتنظم أعمالها ووظائفها الداخلية، وتبني هرمها الوظيفي. فعمل المنظمة الكلي يجزأ إلى أعمال ووظائف من قمة الهرم التنظيمي، ويمر بمستويات إدارية متعارف عليها.

ويتكون المستوى الإداري الأول في الهيكل التنظيمي من أعمال ووظائف إدارية رئيسية كإدارة المشتريات، وإدارة المخازن، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة المبيعات، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية.. إلخ. كما يتضمن المستوى الإداري الثاني من الهيكل التنظيمي أعمالاً ووظائف منبثقة من الوظائف والأعمال الرئيسية فيما يطلق عليه "الإدارة الوسطى" التي تقسم أعمالها ووظائفها إلى أعمال ووظائف فرعية أصغر ليكون مجموعها هو "الإدارة التنفيذية" أو "الإدارة المباشرة"، وهي تمثل المستوى الإداري الثالث في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ومن خلال استعراض الهيكل التنظيمي للمنظمة يمثل عمل المنظمة نظاماً شاملاً ومتناسقاً يشتمل على وظائف وأعمال رئيسة وفرعية تتكامل فيما بينها بهدف تحقيق رسالة المنظمة، وغاياتها، وأهدافها الحالية والمستقبلية.

وهنا يبرز الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في تحقيق المنظمة لرسالتها إذ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تصمم لكل عمل أو وظيفة داخل المنظمة– بغض النظر عن كونها رئيسة أو فرعية– الدور المناسب لها الذي يجب أن تقوم به داخل منظومة العمل في المنظمة؛ والذي يتم من خلال الموارد البشرية المكلفة بالقيام بأداء هذا العمل أو تلك الوظيفة، وذلك بفاعلية تامة، وعلى أسس علمية مدروسة، وطرق عملية حديثة ومتقدمة لكي تتمكن هذه الموارد البشرية من أداء أعمالها بكفاءة عالية.

وتقع عملية تصميم "هيكلة الأعمال والوظائف" في الأساس على عاتق جميع إدارات المنظمة، وخاصة إدارة الموارد البشرية. وتعد مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية من أهم أعمالها، بل من صميم عملها.

وتختص إدارة الموارد البشرية محلياً بإيجاد وتدريب وتطوير ومكافأة وتحفيز العاملين. وحينما تصبح للشركة أعمال دولية تظهر متغيرات جديدة نتيجة تزايد أعداد العاملين، فضلاً عن تشتت وانتشار هؤلاء العاملين في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة، بل واختلاف وتنوع جنسياتهم في أغلب الأحيان.

فعلى سبيل المثال، شركة مثل فيليبس تعمل في أكثر من 80 بلداً، ماكدونالدز لديها أكثر من 20 ألف مطعم في أكثر من 100 دولة. كما أن شركة الخطوط السعودية تدير مئات المكاتب في العالم، وعلى إدارة الموارد البشرية مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم ومتابعة أدائهم. ويذكر هنا أن شركة مثل Wall Mart يعمل بها أكثر من 675.000 عامل، وشركة جنرال موتورز تضم أكثر من 650.000 عامل، شركة جاز بروم (البترول الروسية) توظف أكثر من 400.000 عامل. ويتطلب النجاح في العمل الدولي أياً كان مجاله قدرات وميولاً خاصة في القائمين عليها لا تتوفر بسهولة، خاصة في ظل البعد الجغرافي الذي يجعل المدير على بعد مئات أو آلاف الأميال من رئاسته وتعهد إليه اتخاذ قرارات ميدانية في بيئة ليست بيئته الأصلية قرارات بعيدة الأثر. وفي إدارة الأعمال الدولية يكتسب الأمر أهمية متزايدة لأن الممارسات وطرق الأداء في البلد المضيف قد تكون أقل كفاءة أو قد تتضمن مجالات جديدة للشركة. وقد لا يستطيع الإداري في الشركة الدولية في الخارج الانتظار لمراجعة رئيسه بخصوص أمر مطروح، بل أن رئاسة الشركة في البلد الأم قد لا تكون قي وضع لإعطاء تعليمات لعدم كفاية المعلومات المتوفرة لديها، وعلى هذا لن تفيد مراجعة الرئاسة كثيراً في مثل هذه الحالة.

ويمكن القول أن إيجاد المديرين الأكفاء مشكلة تواجه الشركات والمؤسسات على المستوى المحلي ولكنها تأخذ أبعادا أكثر تعقيداً في الأعمال الدولية. فالمطلوب هو العثور على أشخاص يوائمون بين الأهداف العليا للشركة المتعددة الجنسية وبين الأهداف الإستراتيجية المحلية للشركة والأوضاع المحلية.

9-2 أسس اختيار وإدارة الموارد البشرية في الأعمال الدولية:

هناك جانبان لإدارة الموارد البشرية في الأعمال الدولية. يتعلق الجانب الأول بالكوادر الإدارية من حيث كيفية التعرف عليها والعثور على الكوادر الملائمة ثم كيفية اختيارها وتحفيزها وتنميتها وتطوير قدراتها.

ويتعلق الجانب الثاني بالموارد البشرية في الوظائف الدنيا وكيفية التعامل معها وحفزها وضمان تعاونها في تحقيق أهداف المنشأة.

وقد قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بتحديد خصائص ومهارات معينة يجب توافرها في المدير الدولي تتضمن الرؤيا الدولية والتعدد الثقافي، ومن أهمها:

- القدرة على التطوير واستخدام مهارات استراتيجيات عالمية.
- القدرة على إدارة التغيير والتحول.
- القدرة على التنويع الثقافي.
- القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعات وفرق عمل.
- القدرة على التواصل.
- القدرة على العمل داخل هياكل تنظيمية مرنة.
- القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات.

وهكذا تتطلب النظرة الدولية للمدير القدرة على العمل في عالم متغير وتفهم ثقافة الآخرين. كما يتطلب العمل الدولي تعديل الهيكل التنظيمي لمواجهة المتغيرات مما يستدعي المرونة، والعمل كفريق متكامل محلياً وعالمياً. أما القدرة على التواصل والتعلم ونقل المعرفة فتزداد أهميتها في الثقافات المختلفة والبيئات الجديدة في الخارج حيث يتطلب الأمر ملاحظتها وسرعة استيعابها، والقدرة على توضيحها للآخرين.

9-3 مهام إدارة الموارد البشرية الدولية:

تمثل إدارة الموارد البشرية الدولية عملية أكثر تعقيداً عن نظيرتها المحلية، وذلك بسبب اختلاف متغيرات بيئة الأعمال الدولية عن المحلية.

فهناك على سبيل المثال عملية المقارنة والاختيار بين بدائل مختلفة لمصادر الموارد البشرية فيما بين مصادر محلية ومصادر خارجية. كما يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية الدولية مواجهة التحديات التي تواجه المنشأة في الدول المضيفة، وذلك بما يتمتع به أفراد هذه الإدارة من خصائص وصفات معينة تعينهم على ممارسة أعمالهم في ذاك البلد بعد أن يتكيفوا ويتأقلموا مع كافة المتغيرات البيئية الجديدة. كما يقع على عاتق تلك الإدارة ممارسة العديد من الوظائف العامة المنوطة بها من تحليل العمل واستقطاب العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم وتحديد رواتبهم وتأهيلهم للعودة إلى بلدهم الأم بعد انتهاء مهامهم. وذلك على النحو التالي:

1- تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية:

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مهمة الاختيار بين ثلاثة بدائل مختلفة للحصول على الموارد البشرية:

أ- من البلد الأم Home-Country Nationals

حيث تفضل الكثير من الشركات الدولية أن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات التابعة لها في الخارج مديرون وتقنيون وخبراء ينتمون إلى البلد الأصلي لهذه الشركات، وذلك للحصول على العديد من المزايا، مثل:

- أن العاملين الوافدين من البلد الأم غالباً ما يكونون خبراء في المجال الذي يعملون به ويعلمون جيداً كيف يسير العمل في البلد الأم، وهم ينقلون هذه المعرفة إلى العاملين في الخارج.

- أن هؤلاء العاملين يتعلمون من الخارج ثقافات مختلفة، ويكتسبون خبرات حول كيفية عمل الأسواق العالمية، وطبيعة المستهلكين، وكيفية تقبلهم لمنتجات الشركة.. وغيرها. كما أنهم يكتسبون المعرفة والمهارات المتوافرة في البلد الأجنبي المضيف ويقدمونها للبلد الأم.

- ضمان ولاء هؤلاء العاملين خصوصاً في حالة الأزمات بين الشركة الدولية والبلد المضيف أو بين البلد الأم والبلد المضيف.

إلا أن اختيار العاملين من الدولة الأم ينطوي أيضاً على عدد من السلبيات، مثل:

- ارتفاع التكاليف المترتبة على اختلاف مستويات الأجور بين البلد الأم والبلد المضيف، بالإضافة إلى تكاليف الانتقال والسكن والبدلات.. وغيرها.

- حاجة هؤلاء العاملين للتكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة.

- غالباً ما يكون اختيار العاملين من البلد الأم على حساب العاملين في البلد المضيف مما يولد شعوراً لدى الآخرين بعدم الرضا لمحدودية فرص تقدمهم الوظيفي.

ب- من البلد المضيف: Host-Country Nationals

تمارس أغلبية الشركات الدولية أعمالها في دول العالم الثالث، وهو ما قد يضطر تلك الشركات إلى تغيير أسلوب اختيار عامليها بالاعتماد على عناصر من البلد المضيف بدلاً من البلد الأم حتى في الوظائف الرئيسية. وهو ما يمكن أن ينطوي على مزايا عديدة، منها:

- سهولة إنجاز أعمال الشركة في البلد المضيف بسبب معرفة العاملين الكاملة بلغة البلد وثقافته.
- التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركات الدولية والناتج عن النظر إلى تلك الشركات على أنها شركات احتكارية تسعى إلى تعظيم أرباحها من خلال استغلال مقدرات الدول النامية والسيطرة عليها.
- التخفيف من الأعباء المالية الناجمة عن استخدام عاملين من البلد الأم.

ويعاني هذا البديل من عدم قدرة العاملين على فهم سياسة الشركة في البلد الأم وطبيعة عملها.

جـ- من بلد آخر Other-Country Nationals

أي أن العاملين يتم اختيارهم من بلد يختلف عن بلد الشركة الأم وكذلك البلد المضيف. ويتم اللجوء إلى هذا الخيار كمحاولة للتخلص من بعض مساوئ الخيارين السابقين كالتكلفة العالية والشعور القومي المناهض وقلة الخبرة والكفاءة.

2- تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم :

تتولى إدارة الموارد البشرية مهمة تحديد وتوصيف وظائف المنشأة، وواجبات شاغليها، وظروف العمل، ومتطلبات الوظيفة المتعلقة بالمؤهل العلمي والخبرة ومهارات الاتصال الاجتماعية والسلوكية واللغوية. إضافة إلى الجوانب الصحية والجسدية والقدرة على التحمل والمتطلبات العقلية كالقدرة على الملاحظة وسرعة البديهة والقدرة على المبادرة والتحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات المناسبة، وكل هذا مهم لمعرفة الأشخاص المناسبين لكل وظيفة.

أما فيما يختص بالتنظيم، فعلى إدارة الموارد البشرية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة والإشراف المطلوبين، ودرجة مركزية القرارات، ومدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدير المحلي.

كذلك فإن تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج أمر ضروري، وذلك من خلال معرفة الموقف ومتغيراته في البلد المضيف، والى أي درجة تشبه بيئة البلد المضيف بيئة البلد الأم، والى أي درجة سيتعامل المدير الأجنبي مع أناس من نفس بيئته الأصلية.

3- الاستقطاب:

تسعى بعض الشركات إلى تجنب مشقة البحث عن الموارد البشرية وتقوم بشراء شركة محلية عاملة أو تشارك بها بما فيها من مديرين مدربين وأكفاء. لكن هنا قد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى إجراء تغييرات أو التوسع فتواجه مشكلة البحث من جديد حيث تلجأ بعض الشركات الدولية إلى إسناد

تلك المهمة للإدارات المحلية أو تختار من دولة ثالثة. كما ينشيء البعض الآخر بنكاً للمعلومات يشتمل على سجلات عن المديرين والفنيين ذوي الخبرة والكفاءة. وهناك شركات تعتمد على الإعلانات أو على ما يعرف بـ "بصائدي الكفاءات" Head Hunters أو على الاتصالات غير الرسمية.. وهكذا.

بعد ذلك تبدأ المرحلة الثانية، وهي عملية الاختيار والتعيين التي تقوم على أساس إجراء المقابلات والاختبارات بالنسبة للمتقدمين. وقد تقوم بعض الشركات بإجراء اختبارات نفسية لمعرفة مدى جاهزية المرشحين وملاءمتهم لأداء المهام المختلفة في ظل معطيات البيئة الدولية.

4- التـدريـب :

من أهم مهام إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وفي المؤسسات دولية النشاط بصفة خاصة، مهمة تنمية الموارد البشرية للمؤسسة من خلال عملية التدريب. ويمكن تقسيم التدريب في مجال الأعمال الدولية إلى تدريب على الجوانب الفنية الوظيفية، وتدريب على الجوانب الثقافية. وقد أظهر استقصاء لـ 228 شركة دولية أن التدريب الثقافي الذي يمكن أن يأخذ عدة أشكال قد أصبح وبشكل متزايد أكثر انتشاراً حيث لوحظ أن نحو 58% من الشركات الدولية تقوم ببرنامج تدريب ثقافي للعاملين من المغتربين (من جنسيات أخرى).

ومن الموضوعات التي يغطيها التدريب الثقافي: آداب السلوك الاجتماعي، الثقافة، الاقتصاد، التاريخ، السياسة، وآداب سلوك العمل.

5- تقييم ومتابعة الأداء:

تتولى إدارة الموارد البشرية تقييم أداء العاملين من وجهة نظر رؤسائهم ومرؤوسيهم والعملاء الذين يتعاملون معهم سواء في البلد المضيف أوفي البلد الأم فضلاً عن تقييم الموظف لذاته. ويتم العمل على تطوير هذا الأداء وعلاج أوجه القصور (حال وجودها والكشف عنها) من خلال البرامج التدريبية الموجهة ومساعدة العاملين على التأقلم مع البيئة الدولية ومواكبة تغيراتها المستمرة بما يكفل استمرارية وتحسين المسار المهني للعاملين والمديرين.

9-4 التحديات الدولية في مجال إدارة الموارد البشرية

تواجه منظمات الأعمال الدولية مجموعة من التحديات التي يتطلب العمل على إيجاد الوسائل الملائمة لمواجهتها، خاصة وأن تلك التحديات تؤثر سلباً على أداء وكفاءة الموارد البشرية في البيئة الدولية، ومن أبرز تلك التحديات ما يلي:

1- **تحدي المنافسة** في ظل بيئة العولمة وانعكاساته الواضحة في مجال إدارة الموارد البشرية حيث يؤدي الاختلاف القائم بين مفهوم إدارة الموارد البشرية المحلية ومفهوم إدارة الموارد البشرية العالمية إلى العديد من المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية المحلية عند الانتقال إلى العالمية والتعامل مع البيئة والواقع الجديد.

2- **تحدي البيئة الطبيعية**، كاختلاف درجات الحرارة والرطوبة بين البلدين، وكذلك اختلاف مستوى الخدمات في الدول المضيفة، ومستوى الرعاية الصحية. فضلاً عن البعد عن الأهل والأصدقاء والافتقاد لبعض العادات والهوايات.. وغير ذلك.

3- **تحدي البيئة الاجتماعية**، وذلك بسبب الاختلاف الثقافي بين الدولة الأم والدولة المضيفة، واختلاف القيم والعادات والتقاليد بينهما، وهو ما قد يولد نوعاً من عدم القدرة على فهم القواعد التي تحكم سلوك هذا المجتمع. وهو ما تسعى إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية إلى تلافيه من خلال إخضاع المرشحين للعمل في الدول المضيفة لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم مع مكونات ومتغيرات البيئة الدولية.

4- **التحديات المهنية** الناتجة عن اختلاف طبيعة التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة في البلد المضيف عن تلك المستخدمة في البلد الأم، وكذلك عن ضعف كفاءة الفنيين والإداريين المحليين، وربما عن محدودية الشركة من حيث الحجم.

5- **تحدي العودة**، وهذا التحدي يتعلق بالمغتربين الذين يعملون لفترة طويلة في الدولة المضيفة. ويعني صعوبة قدرتهم على التكييف مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الجديدة في بلدهم الأم مقارنة مع الماضي، كما أنهم قد يتعرضون لإقصائهم في وظائف غير هامة في الشركة الأم نظراً لحدوث تغيرات تكنولوجية وإدارية كبيرة وبسبب ظهور كفاءات بشرية جديدة تواكب التقدم.

ومن أهم الأمور التي يمكن أن تساعد على التغلب على التحديات السابقة وضع معايير موضوعية لاختيار المديرين الدوليين بحيث تتوافر فيهم الخصائص التالية :

- القدرة على التكيف مع الفروقات الثقافية.
- الاستقلالية والاعتماد على النفس، وهذه الصفة هامة للمدير الدولي نظراً لقلة الكادر الموثوق الذي يحيط به ويعينه بالمقارنة مع الشركة في البلد الأم التي تملك كادراً كبيراً من المستشارين الفنيين الذين يزودون المديرين بالعون والنصيحة.
- الصحة الجسدية والعاطفية التي تمكن المدير الدولي من مواجهة تحديات البيئة الطبيعية السابق ذكرها.
- الموازنة بين العمر من جهة، والخبرة والتأهيل من جهة أخرى حيث لوحظ أن المديرين الأصغر عمراً هم أكثر حماسة للوظائف الدولية وأكثر قدرة على التكيفات الثقافية، ولكنهم بالمقابل أقل خبرة من المديرين الأكبر. وللحصول على التوازن المطلوب تقوم الشركات الدولية بإرسال فرق عمل مكونة من أفراد من أعمار مختلفة.
- المهارات اللغوية، فعلى الرغم من أن اللغة الإنجليزية هي اللغة الأساسية في الأعمال الدولية، إلا أن ذلك لا ينفي أهمية تعلم المديرين الدوليين للغة البلد المضيف (في حال كانت لغتها الأم غير الإنجليزية).

وقد تأثرت إدارة الموارد البشرية بتلك التحديات وانعكاساتها ليتجه العالم اليوم إلى أن يكون أكثر تفاعلاً حيث بدأت الموارد البشرية تعبر الحدود وتتجاوزها إلى مجالات أكثر اتساعاً.

9- 5 مداخل هيكلة الموارد البشرية في الأعمال الدولية

يمكن تعريف مصطلح "الهيكلة" بأنه تصميم وظائف وأعمال المنظمة حيث تمثل الهيكلة عملية فنية إدارية تشارك فيها إدارة الموارد البشرية بجانب الإدارات الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي داخل المنظمة. كما تتولى إدارة الموارد البشرية عملية الإشراف على تطبيق نتائج عملية الهيكلة.

وخلال عملية الهيكلة توضع الأطر العامة والتفصيلية لجميع الأعمال والوظائف داخل المنظمة، وتشتمل هذه الأطر على تحديد الآتي:

1- نوع وعدد الأعمال والوظائف الهامة والرئيسة التي يتطلبها العمل داخل المنظمة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
2- أهداف الأعمال والوظائف التي توضح النتائج والإنجازات المطلوب تحقيقها من كل عمل ووظيفة.
3- طبيعة وخصائص الأعمال والوظائف.
4- الخطوات والمراحل التي يمر بها العمل من بدايته حتى نهايته، أي مرحلة تحقيق الهدف المراد تحقيقه من وراء أداء هذا العمل.
5- معايير أداء الأعمال والوظائف بحيث تتمكن المنظمةُ من تقدير إنجازات هذه الأعمال وتلك الوظائف.
6- الواجبات، والمسؤوليات، والمهام الخاصة بكل عمل ووظيفة.

7- أسلوب أداء الأعمال داخل المنظمة (جماعي أو فردي).

8- احتياجات المنظمة من الآلات والمعدات، والأجهزة، والمباني، والأثاث، والتي ستستخدم في الأعمال والوظائف داخل المنظمة.

9- شكل بيئة العمل المستقبلية داخل المنظمة سواء من الناحية المادية، أو المعنوية، والتي ستؤدى من خلالها الأعمال والوظائف.

ويجب على الإدارات المنوط بها عملية تصميم مهام وأطر وأدوار وشكل وماهية الأعمال والوظائف داخل المنظمة أن تأخذ في الاعتبار أن يحقق هذا التصميم الأهداف المنشودة من ورائه، والمتمثلة في تحقيق الانسجام والتنسيق التام، والتعاون بين المسؤوليات والواجبات، والسلطات والصلاحيات لتعمل مع بعضها في اتساق يخدم بيئة العمل. وكذلك تحقيق التوازن بين الوظيفة أو العمل الواحد وباقي الأعمال والوظائف داخل منظمة الأعمال، وذلك لتحقيق رسالة وغايات وأهداف المنظمة.

ويتمثل معيار الحكم على نجاح أو عدم نجاح عملية هيكلة الأعمال والوظائف داخل المنظمة في قياس مدى نجاح عملية تصميم هيكلة الأعمال والوظائف في إتاحة الفرصة أمام الموارد البشرية داخل المنظمة لإظهار إمكانياتهم وقدراتِهم الإبداعية والابتكارية، والاستخدام الأمثل لطاقاتهم مع مراعاة أن تحقيق التعاون والانسجام بين الموارد البشرية وبعضها يؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية التي تتمكن عن طريقها المنظمة من تحقيق أهدافها.

وتتم عملية هيكلة الأعمال والوظائف داخل المنظمة على مستويين رئيسين:

-المستوى الأول: تصميم عام وشامل للمنظمة ككل، وفيه تحدد الأطر العامة لأعمال ووظائف المنظمة الرئيسية.

-المستوى الثاني: تصميم تفصيلي، وفيه تحدد وتصمم الأعمال الفرعية التي تضمها، وتشتمل عليها الأعمال والوظائف الرئيسية إذ تصمم كل وظيفة وكل عمل بطريقة منفصلة ومفصلة.

وتؤدي هيكلة الأعمال والوظائف الفعالة والناجحة إلى رفع معنويات العاملين الممارسين لها، وإيجاد الدافعية الإيجابية، والرغبة في إنجاز الأعمال بجودة عالية. فهيكلة الأعمال والوظائف يكون لها مردودات وانعكاسات هامة على الموارد البشرية المنوط بها القيام بهذه الأعمال والوظائف وممارستها، ومن ثم مردود إيجابي مباشر على المنظمة ككل.

وقد تنوعت المداخل التي تناولت عملية هيكلة الأعمال والوظائف وتطورت خلال العقود الأخيرة. وطبقت الشركات ومنظمات الأعمال الدولية الكثير منها، ونستعرض فيما يلي كل من المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة لهيكلة الوظائف والأعمال:

أولاً : المداخل التقليدية لعملية هيكلة الوظائف والأعمال:

1- المدخل العلمي:

ينسب هذا المدخل إلى المدرسة العلمية في الإدارة، ورائدها "فريدريك تايلور" ويسعى ذلك المدخل لتحقيق عدد من الأهداف، منها:

- تجزئة وتيسير الأعمال بهدف تسهيل أدائها، ومن ثم عدم حاجة المنظمة إلى عمال مهرة وتسهيل عملية الرقابة.

- تخفيض تكلفة العمل من خلال اختصار وقت تنفيذه من قبل العاملين.
- رفع إنتاجية العمل عن طريق تسريع وانسيابية أدائه من خلال التركيز على التخصص وتقسيم وتجزئة الأعمال.

2- مدخل توسيع العمل أفقياً:

بموجب هذا المدخل صممت هيكلة الأعمال والوظائف بطريقة ساعدت العامل على القيام بعدة مهام داخل القسم، أو الوحدة الإدارية، أو المرحلة الإنتاجية التي يعمل فيها مع محافظته على تخصصه الأصلي، وهذا يؤدي بالتأكيد إلى تسريع حركة دوران العمل ومن ثم انخفاض معدلات دوران العمل، وما لذلك من أثر إيجابي في النهاية على أرباح المنظمة. فعندما تدمج خطوات في العمل وتسند إلى شخص أو قسم واحد ليقوم بها- وهو مؤهل لذلك من حيث المهارة والخبرة- يؤدي ذلك إلى القضاء على-أو تقليل- أوقات الانتظار، ومن ثم عدم هدر الوقت من خلال الاستغناء عن أوقات التسليم والتسلم من شخص لآخر أو من قسم لآخر لمرحلة إنتاجية معينة.

3- مدخل العلاقات الإنسانية:

ركز هذا المدخل على الجوانب المعنوية والاجتماعية للموارد البشرية، ومن ثم فإن عملية تصميم هيكلة الأعمال والوظائف في المنظمة يجب أن تحقق هذه الجوانب للموارد البشرية لكي تحقق معدلات عالية من الدافعية الإيجابية، فضلاً عن تحفيز هذه الموارد البشرية وجعلها تؤدي الأعمال والوظائف المكلفة بها بكفاءة وفاعلية، وما لذلك من مردود إيجابي على المنظمة.

4- مدخل المدرسة السلوكية:

سعى هذا المدخل إلى هدف محدد، وهو أن تحقق عملية تصميم هيكلة الأعمال والوظائف تحسيناً وتطويراً مادياً ملموساً في نوعية الحياة في مكان العمل داخل المنظمة.

وركز هذا المدخل على خمسة مبادئ في عملية تصميم هيكلة الأعمال والوظائف.. وهي:

- إنهاء العملية الإنتاجية أو المهمة، فإذا كلف عامل أو فريق عمل أو قسم من الأقسام بعملية ما فعليه أن يقوم بها من البداية إلى النهاية.
- الرقابة من الداخل، وأن تصبح مسؤولية الرقابة على أداء العمل وجودة العملية الإنتاجية من مهام القائم أو القائمين بالعمل، وذلك بهدف إشعار العنصر البشري (العامل) بمدى ثقة رؤسائه فيه. وتكون عملية الرقابة الخارجية من قبل الرؤساء عن بعد، ولا يتدخلون في العملية الإنتاجية إلا عند الضرورة.
- ممارسة أكثر من عمل، إذ يؤكد هذا المدخل أهمية أن يمارس العنصر البشري داخل المنظمة أكثر من مهمة ويكتسب أكثر من مهارة، وذلك عن طريق تنقله بين الوظائف داخل المنظمة، وهو ما يشبع العنصر البشري معنوياً، ويولد فيه روح الإثارة والتحدي. وتحقيقاً لذلك يجب أن تصمم هيكلة الأعمال والوظائف بشكل يتيح لكل موظف أو عامل أن يمارس مهام متنوعة وكثيرة داخل المنظمة.
- الاستقلالية في الأداء، حيث يجب أن تتيح هيكلة الوظائف والأعمال قدراً كبيراً من حرية التصرف للعنصر البشري في أثناء قيامه بمهامه

المكلف بها مما يحقق حافزاً معنوياً إيجابياً، يدفعه إلى الابتكار والإبداع.

- تحقيق التفاعل والانسجام بين الأعمال والوظائف، وذلك بهدف تحقيق قدر كبير من حرية الاتصال، والانسيابية بين الأعمال. فضلاً عن إقامة علاقات اجتماعية مطلوبة بين العناصر البشرية الشاغلة لهذه الأعمال وتلك الوظائف.

5- مدخل توسيع العمل عمودياً (إثراء الأعمال والوظائف):

يركز هذا المدخل على الجوانب المادية والمعنوية في أداء الأعمال بهدف إيجاد وزيادة الدافعية لدى العنصر البشري نحو العمل بفاعلية ونشاط. وذلك من خلال خمسة قواعد أساسية يمكن عن طريقها إثراء الأعمال والوظائف، وتفعيل الدافعية والإثارة والرغبة في نفوس العناصر البشرية عند ممارستها للأعمال.. وهذه القواعد هي:

أ- **تحديد هوية ومضمون العمل أو الوظيفة:** يجب عند تصميم هيكلة الأعمال والوظائف أن تحدد الخطوات أو المراحل التي يتكون منها العمل الواحد، وكيفية تنفيذه من البداية إلى النهاية.

ب- **تنوع المهارات:** يجب عند تصميم هيكلة الأعمال والوظائف أن يحدد نوع وعدد المهارات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية التي ستؤدي الأعمال والوظائف داخل المنظمة.

ج- **تحديد مدى أهمية العمل أو الوظيفة:** يجب عند تصميم هيكلة الأعمال والوظائف أن تحدد درجة أهمية العمل أو الوظيفة التي يمارسها

العنصر البشري وجعله يشعر بمدى أهميته داخل المنظمة، وبمدى أهمية العمل أو الوظيفة التي يقوم بها ويمارسها.

د- **تحقيق مبدأ الاستقلالية:** يجب عند تصميم هيكلة الأعمال والوظائف أن يصمم مضمون الأعمال والوظائف بطريقة توفر للعناصر البشرية التي تؤديها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة في أداء أعمالها ومهامها داخل المنظمة، وتفعيل مسؤولية الرقابة من الداخل، وأن تكون الرقابة الخارجية غير مباشرة، وأن تكون المساءلة والمحاسبة بعد انتهاء العنصر أو العناصر البشرية من أداء أعمالها، وتحديد مدى نجاحها أو إخفاقها في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً.

هـ- **التغذية العكسية:** يجب عند تصميم هيكلة الأعمال والوظائف أن يعمل التصميم على توفير أكبر قدر من البيانات والمعلومات الواضحة والكافية عن أداء جميع الأعمال والوظائف حتى تتمكن الموارد البشرية الممارسة والقائمة على هذه الأعمال من معرفة نتيجة أعمالها، وهذه المعرفة تساعدها على كشف جوانب القوة في أدائها، ومن ثم تعمل على تنميتها وزيادتها كما تساعدها على كشف جوانب الضعف في أدائها، ومن ثم تعمل على التخلص منها وتلافيها وتجنبها عند ممارسة أعمالها مستقبلاً.

6- مدخل الإدارة بالأهداف:

ركز هذا المدخل في عملية تصميم هيكلة الأعمال والوظائف على وضع أهداف محددة وواضحة المعالم ومتفقٍ عليها بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة بحيث يقوم المرؤوسون بإنجاز هذه الأهداف في مدة زمنية محددة عن طريق عمل مجموعة من الأعمال والمهام المحددة والمتفق عليها أيضاً بين الرؤساء والمرؤوسين.

وفي نهاية المدة الزمنية المحددة المتفق عليها يراجع الرؤساء والمرؤوسون الأداء ويقدرونه، ويحددون مدى النجاح أو الإخفاق في تحقيق الأهداف المطلوبة. وهذه الأهداف تعد بمثابة المعايير التي تستخدم في عملية تقدير أداء المرؤوسين للأعمال والوظائف التي يمارسونها، والتي يشرف عليها رؤساؤهم. ويرتكز مدخل الإدارة بالأهداف على عدة ركائز أساسية، من أهمها:

1- المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف والأعمال والمهام التي سيقومون بها، والمدة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
2- الاستقلالية في العمل إذ يتمتع المرؤوسون بحرية التصرف، والمرونة الكافية في تنفيذ مهامهم، فضلاً عن القدر الكبير من تفويض السلطات، الذي يساعدهم ويمكنهم من تحقيق الأهداف المتفق عليها.
3- اعتماد المرؤوسين على أنفسهم، فمسؤولية الرقابة من الداخل تقع عليهم، وعملية التحسين والتطوير في الأداء تقع عليهم أيضاً. فهم مسؤولون أمام رؤسائهم عن تحقيق الأهداف المتفق عليها في المدة الزمنية المحددة، وبالجودة المطلوبة.
4- الإشراف والرقابة غير المباشرة من قبل الرؤساء على أداء وتنفيذ مرؤوسيهم للعمل.
5- العمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، والدافعية المستمرة لهم نحو الابتكار والتجديد، والإبداع والتطوير.

7- مدخل إعادة هيكلة خطوط الإنتاج:

يعتمد تصميم هيكلة الأعمال والوظائف طبقاً لهذا المدخل على مبدأ المرونة في جميع أعمال ووظائف المنظمة. ويرتكز هذا المدخل على عدة مرتكزات، من أهمها:

أ- زيادة الاستفادة من المكونات الأساسية داخل المنظمة من آلات ومعدات وموارد بشرية بحيث تتمكن المنظمة من استعمالها في أداء عدة أعمال إنتاجية ووظيفية.

ب- زيادة معدل دوران العمل ورفع الإنتاجية باستخدام موارد بشرية ذات كفاءة عالية ومهارات متميزة، فضلاً عن استخدام آلات ومعدات حديثة ذات تكنولوجيا متقدمة مع توفير قدر كبير من المرونة والانسيابية في أداء وممارسة الأعمال والوظائف.

ج- القيام بخطوات ومراحل العمل على خط الإنتاج من خلال فرق عمل على أن يوفر تصميم هيكلة الأعمال والوظائف للعنصر البشري داخل فريق العمل التنقل بحرية، والمرونة لأداء عدة أعمال أو مهام متنوعة.

ثانياً: المداخل أو الاتجاهات المعاصرة لهيكلة الوظائف والأعمال في المؤسسات الدولية:

1- مدخل فريق العمل:

يحقق تطبيق هذا المدخل مزايا عديدة، من بينها تحقيق معدلات عالية من رفع الروح المعنوية للموارد البشرية وجعل هذه الموارد البشرية أكثر إيجابية وفاعلية ودافعية نحو العمل.

كما ساعد مدخل فريق العمل أيضاً في رفع درجات استجابة الموارد البشرية لكل جديد، وحديث، ومتطور من فكر، أو آلات ومعدات تدخلها المنظمة لمكان العمل لتطوير وتحديث منتجاتها لمواجهة تحديات المنافسة.

وتستطيع منظمة الأعمال- بإتباع آلية مدخل فريق العمل- أن تصمم هيكلة الأعمال والوظائف لديها على أساس جماعي من خلال فرق عمل يتشابه أعضاؤها في كثير من الخصائص والسمات، فضلاً عن تجانسهم وتعاونهم مع بعضهم. ويرأس كل فريق عمل قائد هو عضو في هذا الفريق ويعمل معهم، ولكنه يتميز عنهم بالخبرة والمهارة العالية، وسمات القيادة.. إلخ.

ويتمثل الهدف الرئيسي لمدخل فريق العمل في إيجاد ودمج مكونات وعناصر أساسية مع بعضها في تنفيذ الأعمال أو المهام ليتكون من هذه العناصر نظام محكم يساعد على إنجاز العمل بفاعلية وكفاءة عالية. ومن أهم هذه المكونات والعناصر ما يلي:

أ- توفير بيئة عمل صحية ومناسبة لتؤدى فيها الأعمال والوظائف كما خطط لها، ويجب أن يتوفر في هذه البيئة ما يرسخ الشعور بالأمان المادي والمعنوي للموارد البشرية، وذلك من خلال الرعاية الصحية، والاجتماعية، والحوافز المالية، وبرامج الوقاية من إصابات العمل.. إلخ.

ب- تهيئة الموارد البشرية نفسياً في أثناء ممارساتهم لأعمالهم داخل المنظمة، وذلك بالعمل على تشجيع وتفعيل قنوات الاتصال بين بعضهم، وتنمية الروابط الاجتماعية فيما بينهم.

ج- توفير التقنية الحديثة والمعاصرة وبرامج التدريب المتقدمة لتمكين فرق العمل من أداء مهامها بفاعلية ونشاط وكفاءة.

ويستند مدخل فريق العمل إلى عدة أسس لهيكلة الأعمال والوظائف، من أهمها:

- منح فريق العمل السلطة الكافية التي تمكنه من أداء عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة للعمل الذي يقوم بأدائه. وكذلك تحديد وتوزيع المهام على أعضائه، كل حسب إمكاناته وكفاءاته ومدى قدرته على إنجاز ما سيكلف به من عمل بنجاح وفاعلية.
- تحديد وتهيئة الوسائل التقنية التي سيستخدمها فريق العمل في إنجاز عمله أو مهمته.
- يتحمل فريق العمل المسؤولية كاملة وجماعية- في مقابل الصلاحيات الكاملة- عن إنجاز العمل المكلف به وتحقيق النتائج المطلوبة من قبل المنظمة التي تساعدها على تحقيق رسالتها وأهدافها.
- تقوم الجهات العليا-في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة- المشرفة على فريق العمل باستخدام أسلوب الرقابة غير المباشرة ولا تتدخل إلا عند الضرورة.
- المساءلة والمحاسبة لفريق العمل على ضوء ما حققه من نتائج فعلية.
- استخدام أسلوب التحفيز الجماعي لتحفيز فريق العمل يكون على أساس الجهد الجماعي المشترك، والإنجاز الجماعي المحقق.
- آلية اتخاذ القرار داخل فريق العمل آلية جماعية بعيدة عن الفردية تماماً.

- يتسم فريق العمل بالمرونة، ويكون عدد أعضائه قليلاً في غالب الأحيان إذ يعتمد الفريق على مهارة أعضائه وقدرتهم على أداء أعمال بعضهم.
- توفير قاعدة معلومات كبيرة تمكن فريق العمل من إنجاز عمله المخطط، وبالنتائج المنشودة، وفي الوقت المحدد.
- يتوفر في قائد فريق العمل مهارات وخبرات أكبر تميزه عن باقي أعضاء الفريق، بالإضافة إلى توافر سمات شخصية، وصفات إدارية تمكنه من قيادة الفريق نحو تحقيقِ معدلات أداء عالية، ومن ثم إنجاز أفضل وذي جودة للعمل أو المهمة المكلف بها.

وهناك الكثير من الواجبات التي يجب على فريق العمل أن يلتزم بها كي يتمكن من أداء وإنجاز الأعمال والمهام المنوطة به.. ومن هذه الواجبات:

- إكساب أعضاء الفريق مهارات كثيرة ومتنوعة بتوفير البرامج التعليمية والتدريبية المتقدمة والمواكبة لمتطلبات العصر، وتمكينهم من الإتقان المأمول للكثير من أدوار بعضهم العملية، وذلك يساعد في تنقلهم بين مهام بعضهم دون إحداث خلل في منظومة عملهم. ومن ناحية أخرى تتولد عملية المساعدة المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد من تضامنهم في المسؤولية عن إنجاز هذا العمل. ولعملية المساعدة المتبادلة هذه الكثير من الفوائد على أعضاء الفريق، منها ما هو معنوي ومنها ما هو اجتماعي ومنها ما هو مادي، بإيجاد روح التعاون والانسجام بين أعضاء الفريق مما يؤثر مباشرة في قدرتهم على إنجاز العمل.

- غرس قيمة الاعتماد على النفس في نفوس أعضاء الفريق مما يدفعهم إلى المزيد من طلب العلم في مجالهم للتعرف على كل جديد دون انتظار توفره عن طريق البرامج التعليمية أو التدريبية التي قد تقررها أو لا تقررها الجهات العليا في منظمتهم.
- إكساب أعضاء الفريق مهارات التفكير والتخطيط والتنظيم والرقابة من الداخل ليتمكنوا من تخطيط وتنظيم وتنفيذ الأعمال والمهام التي يكلفون بها والرقابة من الداخل على تلك الأعمال.
- غرس قيمة نقد الذات، والاعتراف بالخطأ في نفوس أعضاء الفريق، وذلك في أثناء تدريب أعضاء الفريق على معايير ومبادئ تقدير الأداء.

2- مدخل هندسة الأعمال:

يتعلق هذا المدخل بما عرف بـ"عملية إعادة هندسة الأعمال" والتي تشير إلى عملية إعادة تفكير جديد لإحداث تغييرات جذرية، وليست إصلاحات تتعلق بأعمال المنظمة فقط. والهدف من وراء ذلك هو تمكين الأعمال- التي خضعت لعملية إعادة هندسة- من تحقيق النتائج المنشودة والمطلوبة منها، وذلك من خلال إدخال عمليات تطويرية، وتحسينات جوهرية على مضمون هذه الأعمال، وأيضاً على أسلوب تنفيذها في ظل عدة معايير أساسية، منها:

أ- تُخفيض تكلفة أداء وإنجاز الأعمال.

ب- تحقيق أعلى معدلات الجودة في أداء الأعمال.

ج- تحقيق معدلات عالية من حيث السرعة في إنجاز الأعمال.

فعملية إعادة هندسة الأعمال تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية أساسية تدخل على عملية تصميم وهيكلة الأعمال والوظائف داخل المنظمة لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وقدرة على التماشي والتكيف مع متغيرات البيئة المتنوعة ذات الإيقاع المتسارع في حركتها لجعل هذه الأعمال وتلك الوظائف أكثر تجدداً وحداثة في مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية.

ويمكن إيجاز أهم مميزات مدخل إعادة هندسة الأعمال فيما يأتي:

- أدى هذا المدخل إلى جعل الأعمال والوظائف أكثر فاعلية داخل المنظمة، وذلك من خلال زيادة قدرة هذه الأعمال على إيجاد مناخ من التنافس الحقيقي، والدافعية الإيجابية، والحماسة والإثارة في نفوس الموارد البشرية داخل المنظمة، فضلاً عن ترسيخ الشعور بالاستقلالية والمرونة في العمل، مع توفير قدر كبير من إمكانية تطوير الموارد البشرية لأنفسهم في أثناء وجودهم ومزاولتهم لأعمالهم في المنظمة.
- أدى هذا المدخل إلى إحداث نوع من التكامل الأفقي والرأسي بين مهام الأعمال والوظائف التي تؤدى داخل المنظمة بهدف جعل هذه الأعمال والوظائف تعمل كوحدة واحدة متكاملة ومتعاونة ومتصلة ببعضها في تناسق وانسجام بما يؤدي إلى تحقيق رسالة وأهداف المنظمة العامة والخاصة.

المرتكزات والأسس التي يقوم عليها مدخل إعادة الهندسة:

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتحويله من هيكله الرأسي إلى هيكل أفقي بهدف تفعيل عملية التنسيق بين أعمال المنظمة

واختصار قنوات الاتصال فيها، ومن ثم زيادة سرعة نقل وتداول البيانات والمعلومات بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة.

- إعادة تصميم أدوار ومهام ومسؤوليات وصلاحيات الأعمال والوظائف وتحويلها من أدوار فردية إلى أدوار جماعية على شكل فرقٍ عمل يتاح لأعضائها المزيد من الاستقلالية والحرية والمرونة والتطوير في أدائها.
- ضرورة إعطاء فرق العمل في المنظمة قدراً من السلطة يتيح لها مزاولة وممارسة أعمالها بمرونة وحرية، وهو ما يستلزم دفع تفويض السلطات من أعلى إلى قاعدة الهرم التنظيمي داخل المنظمة. ويحقق هذا التفويض- بلا ريب- جودة عالية في أداء الرؤساء والمرؤوسين، مع إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.
- إعادة تصميم دور الإدارة الوسطى بتقليص عدد وظائفها بحيث يكون الهيكل التنظيمي أفقياً وليس عمودياً، ومن تغيير آلية متابعتها وإشرافها ورقابتها من المباشرة إلى غير المباشرة- أي الرقابة عن بعد-- وعدم التدخل في الأعمال الذي تشرف عليها الإدارة الوسطى إلا عند الحاجة إلى هذا التدخل، وذلك لتوفير الفرصة كاملة للإدارة التنفيذية (المباشرة) المتصلة مباشرة مع قاعدة الهرم التنظيمي للعمل بمرونة وحرية كاملة.
- إعادة تصميم أساليب ونماذج التحفيز داخل المنظمة، فما دام أسلوب العمل في المنظمة قد تحول من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي كان لزاماً على المنظمة أن تغير من أساليب التحفيز الفردية إلى أساليب تحفيز جماعية، أي تعطي الحوافز على أساس ما ينجزه فريق العمل.

- إعادة تصميم معايير الأداء بما يتفق مع أسلوب العمل الجماعي في المنظمة (بدلاً من أسلوب العمل الفردي)، وهذا يتطلب من المنظمة أن تحدد معايير الأداء المتعلقة بمدة إنجاز المهام وسرعة وتكلفة أداء الأعمال وجودة الأداء.

3- مدخل الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارية تأخذ شكل نظام إداري متكامل وشامل ومتناسق يتبنى إحداث تغييرات جذرية شاملة لكل مكونات المنظمة من أعمال ووظائف، وفكر تنظيمي، ومفاهيم وتطبيقات إدارية، وإجراءات العمل، والطرق والأساليب الإدارية المتبعة من قبل القيادة داخل المنظمة بهدف تحسين وتطوير هذه المكونات، وجعلها تحقق أعلى معدلات الجودة، وبأقل التكاليف، ومن ثم يتحقق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة وهو: رضا العملاء بما يضمن لها المنافسة والبقاء والاستمرار.

وترتكز عملية هيكلة الأعمال والوظائف طبقاً لمدخل الجودة الشاملة على الكثير من الركائز، أهمها:

- العمل على تحقيق التميز الشامل داخل المنظمة، وذلك من خلال إدخال التطوير والتحسين المستمر على مكونات المنظمة.
- ترسيخ الشعور لدى كل من يعمل في المنظمة بمسؤوليته تجاه تحقيق أعلى معدلات الجودة في العمل.
- تأصيل الشعور في نفوس الموارد البشرية بأن جودة الأعمال والوظائف في المنظمة هي أهم الوسيلة لكسب رضا عملاء المنظمة، فضلاً عن

كسب عملاء جدد بما يؤدي إلى زيادة المبيعات ومن ثم زيادة الربحية وزيادة فرص الاستثمار في أعمال المنظمة وفي تنمية مواردها البشرية، ويحقق للمنظمة مكانة تنافسية كبيرة، وحصة سوقية أكبر.

ولكي تحقق إدارة الجودة الشاملة هذه المرتكزات يجب عليها تصميم عملية هيكلة الأعمال والوظائف في إطار يتضمن الآتي:

أ- تحديد أهداف الأعمال والوظائف بما يتماشى مع رسالة وغايات وأهداف المنظمة.

ب- توحيد سلوكيات العناصر البشرية في أثناء ممارستها لأعمالها داخل المنظمة، وذلك من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة.

ج- العمل على التوجيه الدائم والمستمر لأداء جميع الأعمال والوظائف نحو تحقيق رضا عملاء المنظمة.

د- تصميم أسلوب تنفيذ الأعمال والوظائف بما يتوافق مع فرق العمل.

هـ- تهيئة بيئة ومناخ عمل صالح داخل المنظمة.

و- توفير المرونة الكافية وحرية اتخاذ القرارات داخل الأعمال والوظائف، فضلاً عن توفرهما في أعمال المنظمة ككل.

ز- نهج أسلوب التطوير والتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية، وذلك من خلال توفير برامج تعليمية وتدريبية عالية المستوى.

ح- تأصيل فكرة الابتكار والإبداع في نفوس الموارد البشرية الممارسة للأعمال والوظائف داخل المنظمة.

4- المدخل الياباني:

يعد المدخل الياباني من أهم وأحدث مداخل تصميم هيكلة الأعمال والوظائف، ويعتمد هذا المدخل على أربعة ركائز هي:

1- أساليب التصنيع:

أ- **ترتيب الآلات في مجموعات على شكل حرف (U)** على خط الإنتاج، إذ تعد كل مرحلة مسؤولة عن إنجاز جزء من العملية الإنتاجية، ويؤديها فريق عمل واحد. ويكون العمل طبقاً لهذا الأسلوب في ترتيب الآلات أكثر مرونة وانسيابية، ويسهل من انتقال العمال والمشرفين، مما يقلل من المشاكل المترتبة على إهدار الوقت.

ب- **أسلوب مرونة رقابة الجودة**: وطبقاً لهذا الأسلوب فإن مسؤولية تحقيق الجودة مسؤولية جماعية، أي مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة، وتقابل هذه المسؤولية صلاحيات تعطى للجميع لتحسين ما يرونه مناسباً في الأعمال التي يمارسونها.

ج- **أسلوب الوقت المحدد**: ويهدف هذا الأسلوب إلى تفادي أو التقليل من الهدر الإنتاجي، ويحدد للعملية الإنتاجية طبقاً لهذا الأسلوب وقت للبداية ووقت للنهاية.

2- العلاقات الاعتمادية (التبادلية):

أ- تحقيق علاقات اعتمادية تبادلية بين المنظمة والموردين لها تشتمل على:

- تخطيط التعامل معهم على المدى البعيد.
- تحقيق مستويات عالية من الثقة لدى الموردين المتعاملين مع المنظمة.
- دعم الموردين فنياً ودعمهم مالياً إن تطلب الأمر، وذلك لتوفير مستلزمات العمل في المنظمة بالكميات المطلوبة، وبالجودة المرغوبة، وفي الوقت المحدد.

ب- تحقيق علاقات تبادلية بين المنظمة والعاملين فيها تشتمل على:

- توظيف موارد أو عناصر بشرية منتقاة ومختارة على أسس علمية ومهارية عالية.
- وضع برامج تأهيلية ونظم تدريبية عالية المستوى لتأهيل وتنمية الموارد البشرية بصفة مستمرة.
- وضع سياسة تحفيزية ونظم تعويضية مناسبة وفعالة.

جـ- تحقيق علاقات اعتمادية بين العاملين وبعضهم ضمن مراحل العمل:

فهذه العلاقات تؤثر بشكل مباشر وكبير في مستوى جودة كل مرحلة وفي مستوى أداء وجودة المرحلة التالية، فكل مرحلة تتوقع أن يأتي لها المنتج وهو في أعلى معدلات جودته.

3- الموفقات:

تعبر الموفقات عن منهجية الإدارة التي سوف تستخدمها المنظمة في إدارة أعمالها، وتشتمل هذه الموفقات على الجوانب الآتية:

- المنظمة ككل، وجميع الأعمال والوظائف الموجودة فيها أنظمة متكاملة مع بعضها.
- تصميم الأعمال والوظائف وتنفذ طبقاً لمنظومة ثقافية تشتمل على قيم وسلوكيات تلتزم بها الموارد البشرية في أثناء العمل.
- رضا الموارد البشرية داخل المنظمة عن أعمالها ووظائفها يتوقف عليه جودة المنتجات التي تنتجها المنظمة أو الخدمات التي تقدمها، والتي يتوقف عليها رضا عملاء المنظمة الحاليين، وتعمل على كسب عملاء جدد.
- التركيز على الرقابة غير المباشرة (من الداخل).
- إحلال أسلوب العمل الجماعي بدلاً عن أسلوب العمل الفردي من خلال فرق العمل.

4- النتائج:

- مرونة قوة العمل، وتتحقق بإكساب الموارد البشرية داخل المنظمة مهارات متنوعة تمكنها من القيام بأعمال متنوعة.
- إتاحة الفرصة للعاملين بأن يعملوا في أكثر من وظيفة أو مهمة داخل المنظمة.
- تخفيض الفاقد، ومن ثم التكاليف إلى أقل حد ممكن.
- تحقيق معدلات جودة عالية.
- تحقيق رضا عملاء المنظمة ورضا المجتمع ككل.

6-9 إدارة الموارد البشرية والتنافسية في البيئة الدولية

تمثل التنافسية تحدياً متزايد الخطورة يفرض على المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم الذين تنفتح أمامهم أسواق الدول جميعاً بفضل اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية القائمة منذ العام 1995 على تنفيذها. وفي سبيل تطوير أوضاعها وإعادة تكوين قدراتها التنافسية تعمد المنظمات المعاصرة إلى مراجعة مواردها وتقييمها من حيث الكم والنوعية، وكذا تقييم مدى كفاءة وفعالية توظيفه في عمليات المنظمة. وتأتي في المقدمة الموارد البشرية التي تمارس الدور الأهم في تحقيق أهداف المنظمات.

وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات هامة نتيجة لتصاعد حدة المنافسة ليس فقط في الأسواق العالمية التي قد تتعامل فيها المنظمات، بل وأيضاً في أسواقها المحلية حيث تبينت الإدارة المعاصرة أنه لا سبيل لمواجهة تلك التحديات إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر ثم إعادة صياغة استراتيجياتها وأدواتها في التنفيذ بما يتفق ونتائج تلك الدراسة.

وقد أفرزت المتغيرات والتحولات العالمية وضعاً جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره "نظام أعمال جديد" سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة، والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر. وقد تبين أن الموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى والتأهيل الأفضل هي العنصر الفاعل في تمكينها من مواجهة تحديات التنافسية فضلاً عن باقي التحديات التي نشأت عن العولمة.

ويقصد بالتنافسية "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها". وتؤدي التنافسية أيضاً معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين.

وتعتبر التنافسية من طبيعة نظم الأعمال منذ نشأها، فالمنظمات- بل والأفراد أيضاً- تميل إلى المنافسة بحكم استشعار الخطر من وجود منتجين آخرين في نفس المجال، أو احتمال تحول عملاءها إلى استخدام منتجات وخدمات بديلة.

وفي العصر الحالي تفاقمت حدة التنافسية كأسلوب حياة للمنظمات- بل والدول وتجمعاتها الإقليمية- باعتبارها الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات التالية:

- حتمية اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم التي اعتادت المنظمات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة والتنافسية.

- ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة تجاري متغيرات السوق وتسابق المنافسين.

- التحرر من أسر الخبرة الماضية والانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعياً إلى كسف ثقة وولاء العملاء.

- الاهتمام بالبحوث والتطوير، واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية أحد أهم الركائز للمنظمات المعاصرة في عملياتها التنافسية.

- الانطلاق في كل عمليات المنظمة وتوجهاتها من قراءة واعية وإدراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وممارسات المنافسين الحاليين والمحتملين، والعمل على سد الفرص أمام هؤلاء المنافسين والبحث عن صيغ وآليات تتيح التميز عليهم وسبقهم إلى العملاء.

- أهمية تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمنظمة، وهي كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرتقبين.

أسباب التنافسية:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.

- وفرة المعلومات عن أسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق تقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وشبكات الإنترانيت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.

- زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة

وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

مفهوم القدرات التنافسية ومصادرها الأساسية:

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

وتسمح القدرات التنافسية للمنظمات بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة كما تحقق اختراق مجال تنافسي جديد، كما تمثل وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة نفسها.

وتبدو القدرات التنافسية في مظاهر متعددة منها الجودة الأعلى للسلع والخدمات التي تقدمها منظمة دون غيرها، سرعة الاستجابة لرغبات العملاء وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج وفي مشروعات تطوير المنتجات، الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات ومساعدات تسمح للعميل بقدرة أعلى على تحديد رغباته واختيار أفضل البدائل.

من أهم القدرات التنافسية التي تتمتع بها المنظمات المعاصرة أن تتمكن من إقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة من منافسيها.

الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية:

- استراتيجية قيادة التكاليف.
- استراتيجية التميز والاختلاف.
- استراتيجية التركيز.

القدرات والميزات التنافسية هي تعبير عن المهارات ومظاهر التفوق والتميز التقني والإداري والتسويقي التي تتبلور في منتجات وخدمات أفضل تحقق للعملاء مستويات من الإشباع والمنافع تزيد كثيراً عما يقدمه المنافسون. ومن ثم فإن المعيار الأهم في تقييم القدرات التنافسية هو مدى فعاليتها في إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون من جانب، ومدى الاختلاف والتباين عن المنافسين الذين تضيفه على منتجات وخدمات المنظمة وأساليب تعاملها مع العملاء.

المداخل التي قد تعتمدها المنظمات في محاولاتها بناء وتعظيم قدراتها التنافسية:

1- بناء وتحسين القدرة التنافسية بتحسين الموارد كماً ونوعاً وتعظيم العائد منها، وذلك بإتباع آليات التركيز، التراكم، المزج، الصيانة والمحافظة، الاستعادة.

2- تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، والتطوير المستمر.

3-تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية مثل محاولات بعض المنظمات إضعاف المنافسين والالتحام بالموردين، أو تغيير طبيعة المنافسة.

أسس ومبادئ التنافسية الفعالة:

- أن المستقبل ليس امتداداً آلياً للماضي، بل هناك متغيرات وتحولات مستقبلية تجعل المستقبل مختلفاً عما سبقه من مراحل.
- أن المنافسة الحقيقية هي تلك التي تتجه إلى خلق وتنمية الأسواق الجديدة، وليس مجرد التنازع على أجزاء من السوق القائمة.
- أن المنافسة هي مواجهة شاملة تستخدم فيها المنظمة كل أدواتها وقدراتها لتحقيق تفوق ساحق على كل جبهات التنافس. فليست المنافسة الآن قاصرة على جودة السلعة أو انخفاض سعرها، لكنها تعتمد على كل ما تستطيع الإدارة توظيفه من طاقات للوصول الأسرع والأكفأ للأسواق وإرضاء العملاء.
- تعتمد المنافسة على العمل المترابط للمنظمة كلها وليس فقط القطاعات المهتمة بالتسويق إذ أن الوصول إلى المركز التنافسي المتميز يتطلب تكامل كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها أجزاء المنظمة جميعاً.
- أن التوصل إلى ميزات تنافسية واستثمارها بكفاءة يلفت أنظار المنافسين ويستدعيهم للبحث في الحصول على ميزات مماثلة أو أفضل منها، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى استمرار المنظمة ذات القدرات التنافسية الأعلى في العمل على ابتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفاءة لقطع السبل على المنافسين.
- أن هدف المنافسة ليس مشاركة المنافسين في الفرص المحدودة المتاحة في الأسواق، بل البحث عن الفرص الجديدة الهائلة والمعنى أن المنافسة الحقيقية هي على السوق الذي لم ينشأ بعد.

- يعتبر الوقت هو العامل الحاسم في كسب معركة التنافسية، وبالتالي تتركز جهود بناء القدرات التنافسية في ضغط الوقت واستثماره لإبداع قدرات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
- التنافسية الجديدة عملية تراكمية تتكامل فيها المعرفة الإدارية التي تبدأ بدراسة الظروف المحيطة واستنتاج ما بها من فرص ومهددات، وتقدير الموقف النسبي للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها المباشرين وغير المباشرين، ثم تتجه الإدارة إلى التخطيط الاستراتيجي من أجل سد الفجوة التي تفصل المنظمة عن منافسيها وتحديد القدرات التنافسية الواجب تنميتها واستثمارها لتحقيق التفوق التنافسي، ومن ثم تتجه الإدارة إلى بناء وتنمية تلك القدرات وتوظيفها من أجل التفوق والتميز على المنافسين.
- تتم جهود بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية في شكل عمليات تراكمية تمر خلال مراحل تماثل دورة حياة الكائن.

العوامل الحاسمة في تكوين وتنمية القدرات التنافسية:

يمكن إيجاز أهم العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية في ثلاثة عوامل جوهرية هي التقنية الأفضل، والموارد البشرية المتميزة، والقيادة الإدارية الواعية.

لذلك اهتمت المنظمات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية العالمية وحتى المحلية إلى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتغيير نظرتها إلى العنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج

يؤدي أعمالاً محددة لقاء تعويض مادي محدد في صورة رواتب ومميزات معينة، واستبدلت بهذا المفهوم التقليدي السلبي مفهوماً إيجابياً متكاملاً يرى في الموارد البشرية أهم وأثمن الأصول التي تمتلكها أي منظمة، والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة.

خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة مع متطلبات التنافسية:

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- القدرة على تحمل المسئولية وممارسة الصلاحيات وتوفر درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت وفي كل الظروف.

- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسئوليات.
- القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة.
- القدرات الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة، والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصاً قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

وبشكل عام من أجل أن تسهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق منظمة ما، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

1. أن تكون نادرة، بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين.

2. أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم.

3. أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المنظمة.

ويعد تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هو السبيل إلى تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية موارد بشرية متميزة تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسية عالية. أما بالنسبة للشروط الأساسية للتشغيل الناجح لتلك الموارد المتميزة فيمكن إيجازها في مجموعة المتطلبات التالية:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية، والتأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف.

- التأكد من إسناد الأعمال والمهام المناسبة للأفراد، وتجنب الأخطاء الشائعة من استخدام هؤلاء الأفراد المتميزين في أعمال تقل كثيراً عن قدراتهم ومستويات تفكيرهم.

- الحرص على أن يشارك هؤلاء الأفراد المتميزين في صياغة وتشكيل المهام التفصيلية التي يقومون بها، وترك مساحة جيدة من المرونة وحرية الحركة لهم إعادة الصياغة في ضوء ظروف التنفيذ وحركة المتغيرات.

- تمكين الأفراد المتميزين وتخويلهم صلاحيات اتخاذ القرارات في ما يتعلق بتنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمساءلة وفقاً للإنجازات، وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل وغض النظر عن النتائج.

- إعمال نظم للتقييم المتكامل لأداء هؤلاء الأفراد المتميزين تأخذ في الاعتبار جميع عناصر ومكونات الأداء وتأثيراته على مجمل موقف المنظمة ومستقبلها.

- تعويض عمال المعرفة حسب نتائج الأداء، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في عوائق إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح، وتوزيع أسهم مجانية.

- تخطيط عمليات التدريب والتنمية المستمرة لعمال المعرفة، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العملية والمهنية المختلفة.

دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية:

يتضح من دراسة عملية بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية وتحليل العوامل المؤثرة فيها أن المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في تلك

العملية المحورية في المنظمات المعاصرة. ويتركز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال.

ويمكن القول أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة. لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني، وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة.

إلا أن توافر العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق أهداف المنظمة أو القدرة التنافسية، بل يجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسئولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير. وعلى ذلك فإن ما تتمتع به الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، وتضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ.

أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية:

أشرنا إلى أن المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة، وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية مواردها البشرية. ولذلك فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة نحو تطوير وتنمية هذه الموارد من أجل الوصول بها إلى التفوق التنافسي. وذلك من خلال:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص المطلوبة، وذلك من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة.
- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية ليشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي.
- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال

الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.

- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للمتميزين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة.
- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وتوفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.
- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وإتاحة الفرصة في المشاركة في عوائد الإنتاج الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيز الكفاءات البشرية وتنمية اهتمامها بالعمل.
- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة، إلى جانب تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة.
- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

ومن أجل تنسيق جهود الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة ينبغي التركيز على عنصر هام، وهو القائد الإداري الذي يختص بممارسة وظائف التوجيه والمساندة والتنسيق والتقييم.. وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز. فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم، بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية.

7-9 إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور استراتيجي

"الاستراتيجية" هي الخطة الرئيسية الشاملة Master Plan التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها Mission وأهدافها Objectives من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيه من مساوئ.

والإدارة الاستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة ككل نظرة شاملة Comprehensive في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه.

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

- الغاية Mission التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

- الرؤية Vision التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.

- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية.

- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

وتتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتتكامل مع التوجهات الاستراتيجية في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي والتقني وغيرها من فعاليات المنظمة ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تنبع جميعها من الاستراتيجية العامة للموارد البشرية،

وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة. وبذلك يتصور وجود الاستراتيجيات التالية:

- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية.
- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية.
- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.
- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

وفي جميع الأحوال يتم إعداد الاستراتيجية المناسبة في ضوء المعلومات والتحليل المتاح. ويجري التنفيذ والمتابعة وفق المعلومات المتجددة، والتي ينتجها نظام المعلومات المعتمد. وتكون نتائج المتابعة والتقييم على المستوى الأدنى متاحة للمستويات الأعلى، وكذلك فإن توجهات وأطر الاستراتيجيات الأدنى تكون في علم واعتبار المستويات الأعلى. أيضاً تكون توجيهات وإرشادات المستويات الأعلى في اعتبار المستوى الأدنى عند إعداد استراتيجيته.

ومن المهم الإشارة إلى ضرورة تكامل المراحل الثلاثة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات وهي مرحلة الإعداد والتصميم، ومرحلة التنفيذ، ثم مرحلة المتابعة والتقييم وإعادة التصميم. فمجرد وجود استراتيجيات للموارد البشرية لا يعني أنها قد حققت غاياتها، بل الأهم هو تفعيل تلك الاستراتيجيات بتوفير الآليات الإدارية والبشرية والتقنية اللازمة، وإصرار الإدارة على أن يسير العمل في مجالات الموارد البشرية وفق الاستراتيجيات المعتمدة.

وتستند إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على عدد من المفاهيم الرئيسية، من أهمها:

مفهوم التحدي Challenge

التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة. وتركز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات.

ومن أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها، وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.

مفهوم الرؤية الشاملة Vision

تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها. وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم أحد أهم

محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها. وكذلك لا تستطيع المنظمات في المملكة العربية السعودية ودول الخليج بشكل عام تجاهل ما يجري في إمارة دبي من تطورات تقنية عالية وانفتاح اقتصادي وممارسات تسويقية بالغة الحداثة والتطور وتأثير ذلك كله على حركة استقطاب وتكوين الموارد البشرية المتميزة سحباً من سوق العمل الإقليمي.

من جانب آخر، يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المنظمة والمختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعاً.

مفهوم دورة الحياة The Life Cycle

يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو مؤسسة أو نظام أو عملية. والمنطق هنا أن استراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير، وإنما تقضي طبيعة كونها كائن حي أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.

مفهوم المحركات Drivers

يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتحقيق غاياتها. وتتعدد المحركات الاستراتيجية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإن كانت تتصف جميعاً بكونها تعبر عن صفات للإمكانيات أو الموارد التي تتاح للمنظمة. ومن أهم المحركات الاستراتيجية التكلفة حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب تراعي اعتبار التكلفة في الأساس، ومن ثم تلجأ إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية بدلاً من إنشاء إمكانيات تدريبية خاصة بالمنظمة.

كذلك تسترشد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في اتخاذ قراراتها والمفاضلة بين البدائل المفتوحة أمامها بمحركات السوق، أي حالات السوق من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي والتقني.

وتلعب المحركات النابعة من المنافسة دوراً مهماً في توجيه استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إذ أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية. وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات التنافسية.

كما تمثل سياسات وقرارات وتوجهات الدولة وما يصدر عنها من تشريعات ونظم من أهم المحركات التي تحاول إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التعامل معها خاصة في الدول حيث يزداد دور الدولة في تنظيم الحياة الاقتصادية. وتأتي أمور الموارد البشرية في مقدمة اهتمامات الدول بغرض تنظيم علاقات العمل وترتيب أوضاع سوق العمل والحد من البطالة، وتأمين الرعاية الاجتماعية والصحية والضمانات الاقتصادية للقوى العاملة.

مفهوم إدارة التغيير Change Management

تعمل المنظمات في مناخ يتميز بالتغيير المستمر. وسواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل المنظمة أم آتية من خارجها فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار. وتتركز تأثيرات التغيرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في ضرورة قيامها بما يلي:

- رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد آثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحييد آثارها.

والمنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تستعيد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التوازن النسبي الذي افتقدته نتيجة المتغيرات.

وتختلف استراتيجيات استعادة التوازن وتتفاوت في فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ومن أهم الاستراتيجيات في هذا الصدد:

1. **استراتيجية هجومية** لمواجهة المعوقات أو القيود ومقاومتها والتخلص منها، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى سد النقص في مواردها البشرية المتميزة بالانتقال إلى السوق العالمي باستخدام شبكة الإنترنت للبحث عن واستقطاب أفضل العناصر من أي مكان في العالم.

2. **استراتيجية دفاعية** تحافظ على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلاً وتصد عنها هجوم عوامل التغيير. مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمة المنافسة.

3. **استراتيجية انهزامية** تستسلم للقيود (أو تفرط في الفرص المتاحة) بتأثير نقاط الضعف الذاتية. وتضطر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لاعتماد هذه الاستراتيجية في حالات المتغيرات الصاعقة كما في حادثة اقتحام برجي مركز التجارة العالمي في نيويورك وضخامة حجم الخسائر البشرية والمادية مما لا يسمح للإدارة إلا بالتوقف عن المقاومة وقبول الأمر

الواقع المتمثل في هذه الحالة في سداد تعويضات وتأمينات، والتوقف عن العمل لفترات قد تطول، والالتزام بتعليمات وترتيبات أمنية قاسية تحددها أجهزة الأمن القومية.

4. **استراتيجية الحل الوسط**، وتتمثل في المساومة على المكاسب والتنازل عن شيء مقابل شيء. ولعل المثال التقليدي لتلك الاستراتيجية هو ما تلجأ إليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مواقف التفاوض مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات، ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

وتتحدد الاستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في كل موقف بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل استراتيجية. أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجية هجومية. وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجيات دفاعية. وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجيات التوفيقية.

أما المنفعة المتوقعة فهي تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها مادياً أو معنوياً نتيجة لإتباع استراتيجية معينة. فكلما زادت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى الاستراتيجيات الهجومية، وكلما

انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى الاستراتيجيات الدفاعية أو الاستراتيجيات التوفيقية.

9-8 خطوات بناء استراتيجية الموارد البشرية:

أ- **تحليل المناخ الخارجي**: ويقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحولات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة. ويضم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر. والصفة الأساسية لعناصر المناخ الخارجي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بينما تستطيع تلك العناصر المناخية الخارجية التأثير بدرجات مختلفة في توجهات وأساليب وفرص إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق أهدافها. ويترتب على تحليل المناخ الخارجي تعرف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر أو المهددات القائمة أو المتوقعة.

ب- **تحليل المناخ الداخلي**: ويتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويضم المناخ الداخلي كل من الأفراد (المورد البشري) بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية، والأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم

من الأهمية والتعقيدات والتشابك. وكذلك المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف. فضلاً عن النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو واجبة الإتباع لأداء الأعمال والتقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال. وأخيراً المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة والعلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة وما يميزها من إيجابيات وسلبيات، والعلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة. ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلاً. وتتسم عناصر الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تستطيع من خلال فعالياتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلباً وإيجاباً، وتستطيع توجيهها وإغراءها لتنفيذ ما يحقق للمنظمة أهدافها.

وتظهر نتائج تحليل المناخ الداخلي كل من نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالمنظمة. وبالتالي تستطيع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تخطيط وجدولة الإجراءات التصحيحية اللازمة لتأكيد استثمار نقاط القوة، وتلافي أسباب الضعف، وتحديد أولويات للتدخل الإداري في هذه المناطق. كذلك يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تقدير التكلفة المصاحبة لإجراءات العلاج الإدارية، والعائد المتوقع من هذه التكلفة. وفي جميع الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدراً مهماً للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

ج- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية: وتشير إلى الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة وتسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شئون الموارد البشرية ومنها على سبيل المثال قضايا الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة، أو قضية التنوع في الجنسيات ومدى قبول الإدارة للتنوع في جنسيات العاملين أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، وقضية الأساس الجوهري في تعويض العاملين عن جهودهم وهل يكون في شكل رواتب ثابتة بغض النظر عن الإنجاز أم يحتسب على أساس الأداء والنتائج المحققة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية.

ويقع تحديد الوجهات الاستراتيجية في نطاق اختصاص وصلاحية الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسئولة في المنظمة، وآخذاً في الاعتبار الآراء الاستشارية لفريق إدارة الموارد البشرية ومن قد تستخدمهم المنظمة من المستشارين الخارجيين. ويساعد تحديد التوجهات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة. كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الاستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد

البشرية الاستراتيجية، وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

د- **تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية**، فالأهداف هي النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المنظمة، وبالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الاستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات وخطط الموارد البشرية. وينبغي أن تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها. كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

هـ- **صياغة وتكوين الاستراتيجيات**، ويعني ذلك بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانيات (مصادر القوة) وتجنب أو تحييد مواطن الضعف في المنظمة.

وتعتبر الاستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف. وكذلك تحديد

استراتيجية الموارد البشرية كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما لديها من إمكانيات، وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن.

د- **تنفيذ الاستراتيجية**، حيث يتم تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول. وتتفاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه (طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل)، ودرجة الشمول (مستوى المنظمة، فرع أو قطاع، وحدة أو وظيفة..). كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك. كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة، وسهولة التدفق للأنشطة، والعمليات تحقيقاً للاستراتيجية. وبالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها. فحيث تكون المركزية هي النمط السائد، تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنظمة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية. أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية.

هـ- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية، فالأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبراً، ويساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها. وكذلك وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى. وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

9-9 استراتيجيات تنمية الموارد البشرية:

يعتمد تطوير الموارد البشرية وتنميتها على أمرين أساسيين: الرصد الواقعي والتحليل العلمي لمستوى التنمية البشرية السائد، بمعنى تحليل تكوين وخصائص المورد البشري الحالي، والتعرف على مدى مناسبته وتوافقه مع متطلبات التنمية الوطنية الشاملة، ثم تحديد التكوين الأمثل للموارد البشرية الذي يتوافق مع أهداف ومستويات التنمية المستهدفة. وبناء على المقارنة الموضوعية بين المستويين (المستوى الفعلي للموارد البشرية والمستوى المستهدف لها) تتحدد الفجوة الواجب العمل على علاجها من خلال السياسات والبرامج والآليات المؤثرة على كفاءة وأداء الموارد البشرية. وتتكون استراتيجية التنمية البشرية مما يلي:

- **هدف استراتيجي**، وهو إحداث تغييرات هيكلية في التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين الأمثل المتوافق مع متطلبات مستوى معين من النمو الاقتصادي والاجتماعي.

- **هدف تكتيكي**، وهو العمل على الوصول بالكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني إلى أقصى حد ممكن في إطار تصور واضح للطاقات الإنتاجية المتاحة وللتطورات المحتملة فيها. وهنا نكون أما إحدى الاستراتيجيات التالية:

أ- **استراتيجية بعيدة المدى لتنمية الموارد البشرية**، بحيث تستهدف تغيير كل من التركيب النفسي، والوظيفي، والثقافي، والمهني، والمهاراتي للسكان، بما يؤدي إليه ذلك من إحداث تغيير هيكلي جذري في خصائص وهيكل التكوين السكاني للمجتمع، ينعكس في المدى الطويل على الكفاءة الإنتاجية ومعدلات التنمية الاقتصادية، ومن ثم يحقق في النهاية التكوين الأمثل للسكان. وتصل الاستراتيجية السكانية بعيدة المدى إلى تحقيق أهدافها من خلال سياسات وبرامج وأساليب تتعلق بالعمل على توفير مناخ الديمقراطية والحرية السياسية، وتغيير هيكل التعليم، وتطوير النظم الاجتماعية السائدة من خلال تعديل هيكل التنظيم الاقتصادي وإعادة توجيه علاقات الإنتاج في المجتمع بما يسمح بتدفق في الاستثمارات من ناحية، وتوازن في توزيع الدخول من ناحية أخرى. بالإضافة إلى تغيير النظم الثقافية وتطوير أساليب العمل في مؤسسات التثقيف والإعلام العامة. وكذلك تطوير البيئة السكانية من خلال إعادة البناء المادي للمناطق السكنية المتخلفة والعشوائية، وخلق فرص النمو الاجتماعي وترشيد العلاقات

الاجتماعية بها. وأخيراً إعادة صياغة المفاهيم والعقائد والقيم الحضارية السائدة في المجتمع بالتعليم والتثقيف والتنظيم الاقتصادي الجديد.

ب- استراتيجية التنمية البشرية متوسطة المدى، وتستهدف إحداث تحول مرحلي في تركيب القوة العاملة من بين السكان وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشتغلين كهدف مرحلي يتكامل في المدى البعيد مع أهداف تغيير هيكل التكوين السكاني كله. وتتجه هذه الاستراتيجية في الأساس إلى خلق مجالات للعمل الإنتاجي لإعداد العاملين المبددة طاقاتهم في أعمال غير إنتاجية. وكذلك تحويل العمالة من الصناعات الأقل إنتاجية إلى الصناعات الأكثر إنتاجية. بالإضافة إلى زيادة نسبة القوى العاملة إلى إجمالي السكان وتوجيهها إلى الأعمال التي لا تتطلب قدراً كبيراً من المهارة أو الخبرة. وأخيراً تغيير أنماط السلوك الإنتاجي للقوى العاملة بالعمل على تقليل مسببات ضعف الإنتاجية من خلال التدريب استخدام نظم الحوافز الإيجابية والسلبية.

جـ-استراتيجية التنمية البشرية قصيرة المدى: وتتركز أهدافها على محاولة إحداث تغيير سريع وملموس في مدى الضغط السكاني على الطاقات الإنتاجية، والعمل على زيادة المساهمات الإنتاجية للسكان من خلال إعادة توزيع القوى العاملة بين قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة تحقيقاً للتوازن بين العمالة وبين طاقات الإنتاج الأخرى وتسريح جانب من القوى العاملة ذات الكفاءة الإنتاجية المتدنية والتي تمثل عبئاً على العملية الإنتاجية بما يساعد على رفع الإنتاجية وترشيد الإنفاق، مع تنظيم برامج عاجلة لتحسين المستوى الصحي لأفراد العاملين في مواقع الإنتاج، وبرامج للإرشاد وإعادة التأهيل الوظيفي والتعليم المستمر.

الفصل العاشر

التفاوض الدولى ودوره
فى إدارة الأعمال الدولية

Internatoional Negotiation and Its Role in
International Business Administration

الفصــل العاشر

التفاوض الدولي ودوره في إدارة الأعمال الدولية

International Negotiation and Its Role in International Business Administration

10- 1 مفهوم التفاوض

يشير مصطلح "التفاوض" بشكل عام إلى موقف نقاشي بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة لطرف ما بتوجيه الطرف الآخر إلى القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير. وتمثل عملية التفاوض سلوكاً طبيعياً يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يكفل مصالح الطرفين.

فعملية التفاوض أو المفاوضة هي طريقة لإتمام صفقة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة للوصول إلى حد أو اتفاق مرضي لكليهما.

10-2 أهمية التفاوض:

يستمد التفاوض أهميته من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه، والتي تتعلق بقضية أو موضوع التفاوض نفسه حيث يمثل أسلوباً لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها. كذلك تظهر أهمية التفاوض في مجال الأعمال الدولية فيما يتعلق بما يطلق عليه "إدارة الخطر السياسي"، والذي يشير إلى التعاطي مع العوامل والمتغيرات والأحداث السياسية والاجتماعية العالمية غير المتوقعة، والتي تؤثر على بيئة الأعمال على المستوى الدولي.

ويمكن أن يأخذ الخطر السياسي أشكالاً متعددة على الصعيد المحلي والدولي، ومن أكثرها انتشاراً كل من المصادرة والتصفية والتأميم حيث:

- تعني **المصادرة** استيلاء الحكومة على المشروعات الخاصة بالأجانب، أو مصادرة بعض أو كل ممتلكات الغير لأغراض المنافع العامة.
- تمثل **التصفية** عملية تفرض حكومة الدولة بمقتضاها سيطرتها على بعض المشروعات الأجنبية، وربما يتم ذلك بلا مقابل مادي أو تعويض.
- يشير **التأميم** إلى تحويل الملكية الخاصة لمشروعات الأعمال (وطنية أو أجنبية) إلى ملكية عامة للدولة.

كما قد يتمثل الخطر السياسي المشار إليه في أحداث غير متوقعة تتم بشكل مفاجئ ويكون لها تأثيرها على بيئة الأعمال الدولية، مثل:

- تدمير المشروعات بسبب الحروب.

- عدم تحويل العملات الأجنبية إلى الخارج.

- إلغاء العقود والاتفاقيات المبرمة بين الدولة والشركات الأجنبية أو عدم الوفاء بها لأسباب سياسية.

- تدخل الحكومة في ميدان الأعمال، مثل إتباع سياسات التمييز الضريبي في صالح أنشطة أو قطاعات معينة، وفي غير صالح أنشطة أخرى. وأيضاً التمايز في تطبيق قوانين الضرائب بين الأجانب والوطنيين.. وهكذا.

وبصفة عامة فإنه يمكن تقسيم الخطر السياسي بأنواعه المختلفة إلى مستويين رئيسيين هما: المستوى الكلي، والمستوى الجزئي.

أ- **المستوى الكلي:** يحتوى هذا المستوى على الأخطار السياسية الناتجة عن القرارات الإستراتيجية أو الجوهرية لحكومات الدول المضيفة. وكذلك الأحداث الداخلية الجوهرية التي تمر بها هذه الدول.

ب- **المستوى الجزئي:** يعنى بتوجيه عملية التحليل إلى أثر السياسات الحكومية للدول المضيفة أو التغير في هذه السياسات على بعض القطاعات الخاصة بالنشاط الاقتصادي أو تأثيرها على نوع معين من الاستثمارات أو المشروعات الأجنبية في هذا البلد (مثل فرض ضرائب على نوع معين من النشاطات الاقتصادية دون غيره من النشاطات الأخرى. وكذلك قيام الحكومة برفع الرسوم الجمركية على الواردات من سلع معينة.

معايير تقييم الخطر السياسي:

يوجد ثلاثة معايير رئيسية لتقييم وقياس الخطر السياسي:

1-الطريقة التي اقترحتها مجلتي "فورتشن"، "The Economist" حيث تم تحديد عدد من العوامل التي يمكن اعتبارها مؤشرات لتقييم وقياس مستوى الخطر السياسي في الدول المختلفة، ومن أهم تلك العوامل:

- المشاكل المتوقعة من قبل دول الجوار (أو ما أطلق عليه مؤشر سوء الجيرة)، وقد تم منح هذا العامل وزن نسبي يعادل 3 نقاط.

- الديكتاتورية فى قيادة البلاد، وتم منحها 5 نقاط.

- طول أو قصر المدة التي يقضيها رئيس الدولة في السلطة، ولهذا العامل وزن نسبي مقداره 5 نقاط.

- تخطي الشرعية أو عدم القبول العام للرؤساء من قبل الشعب بوزن نسبي 9 نقاط.

- تولي العسكريين قيادة البلاد بوزن نسبي 6 نقاط.

- ظروف الحرب. ونظراً لأهمية هذا العامل فيما يتعلق بالخطر السياسي تم منحه وزن نسبي 20 نقطة.

- سرعة التحول إلى المدنية بوزن 3 نقاط.

- وجود ونشاط الجماعات الدينية المتطرفة بوزن 4 نقاط.

- مؤشر الانحرافات في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية من قبل العاملين (مثل الرشوة والسرقات) حيث تم منح هذا العامل وزن نسبي مقداره 6 نقاط.

- وأخيراً، المؤشر المرتبط بالثورات الدينية والتباين العقائدي وله وزن نسبي 4 نقاط.

2-طريقة وحدات/أجهزة استخبارات بيئة الأعمال حيث تم اختيار عشرة مؤشرات تم تصنيفها إلى مجموعتين:

- متغيرات داخلية مثل: درجة بعثرة السلطة بين الأحزاب بالدولة- درجة التجانس في اللغة والدين- القيود المفروضة للمحافظة على السلطة الحاكمة (مثل الأحكام العرفية)- القيود على ممارسة الحقوق السياسية والصحفية- الانحرافات والحلول الوسط- الظروف الاجتماعية مثل: درجة الكثافة السكانية، توزيع الثروة، النظام السياسي، مدى قوة الجماعات المتطرفة في التأثير على الحكومة.

- **متغيرات داخلية مثل:** درجة الاعتماد على الدول الأخرى، مدى استقرار المنطقة التي تقع فيها الدولة، الاضطرابات والصراعات الاجتماعية، درجة الاستقرار في المؤسسات السياسية.. وغير ذلك.

3-طريقة خدمة الخطر السياسي، والتي استخدمت أسلوب يعتمد على استقصاء آراء الخبراء للتنبؤ بالخطر السياسي. وطبقا لهذه الطريقة فقد تم استخدام مؤشرات مثل: العصيان المدني، الاضطراب السياسي، القيود المفروضة على الملكية لمشروعات الأعمال والاستثمارات، التدخل الحكومي

في التعيينات واختيار الموظفين، التمييز الضريبي، القيود على تحويلات الأرباح ورؤوس الأموال والدخول، القيود على أسعار الصرف والرقابة عليها.

10- 3 عناصر عملية التفاوض:

تنطوي عملية التفاوض على أربعة عناصر رئيسية، وهي:

موقف تفاوضي- أطراف التفاوض- قضية تفاوضية- هدف تفاوضي.

أولاً: الموقف التفاوضي

يمثل التفاوض موقفاً ديناميكياً يقوم على الفعل ورد الفعل ويتطلب قدراً كبيراً من المرونة والقدرة على التكيف المستمر مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

وينطوي الموقف التفاوضي على عدة عناصر، من أهمها:

الترابط- التركيب- إمكانية التعرف والتمييز- الاتساع المكاني والزماني- التعقيد- الغموض.. وذلك على النحو التالي:

- الترابط، ويشير إلى ضرورة ترابط عناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها بحيث يصبح الموقف التفاوضي مترابط بشكل عام، وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

- التركيب، حيث يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر يمكن تناولها في إطارها الجزئي، كما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

- إمكانية التعرف والتمييز، حيث يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

- الاتساع المكاني والزماني، ويقصد به المرحلة الزمنية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

- التعقيد، فالموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف بنجاح.

- الغموض، حيث يرى البعض أن الموقف التفاوضي هو موقف يحيطه كثير من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي خاصة وأن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات الطرف الآخر في عملية التفاوض.

ثانياً: أطراف التفاوض

يتم التفاوض في العادة بين طرفين. وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلياً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وأطراف غير مباشرة، وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثاً : القضية التفاوضية

تدور عملية التفاوض قضية أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية. وأياً كان نوع القضية موضوع التفاوض (إنسانية عامة، شخصية خاصة، اجتماعية، اقتصادية، سياسية، أخلاقية..) فإنه من خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد هدف التفاوض، وكذلك هدف كل مرحلة من مراحل التفاوض، والنقاط التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والأدوات والاستراتيجيات الملائمة لكل مرحلة.

رابعاً: الهدف التفاوضي

تتم عملية تفاوض للوصول إلى هدف معين يتم تحديده ووضع الخطط والسياسات اللازمة لتحقيقه. واستناداً إلى ذلك يتم تقسيم الهدف التفاوضي العام إلى أهداف مرحلية ثم يتم تحديد مستهدفات جزئية لقياس مدى نجاح عملية التفاوض في كل مرحلة من مراحل التفاوض.

ومن ناحية أخرى، يتعلق الهدف التفاوضي بالقيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف أو الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به أطراف التفاوض، أو تحقيق مزيجاً من الأمرين معا.

10- 4 شروط التفاوض:

حتى تتم عملية التفاوض بطريقة ناجحة وموضوعية يجب توافر عدة شروط، من أهمها:

- القوة التفاوضية.
- المعلومات التفاوضية.
- القدرة التفاوضية.
- الرغبة المشتركة.
- المناخ الملائم.

ويمكن الإشارة إلى كل من تلك الشروط فيما يلي:

1. القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود السلطة أو مدى التفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض، وكذلك الصلاحيات الممنوحة له في إنجاز تلك المهمة.

2. المعلومات التفاوضية:

وهي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على أسئلة مثل:

- من نحن؟.. من خصمنا؟.. ماذا نريد؟..
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟.. هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة أم يتعين أن نحققه على دفعات؟..
- ما هي الأهداف المرحلية وكيف يمكن تحقيقها؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد الأهداف والمهام بحيث تتاح له الإمكانيات وتتوافر له الموارد.

3. القدرة التفاوضية:

يرتبط هذا الشرط بقدرة وبراعة أعضاء فريق التفاوض، وأيضاً المهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق، ومن ثم ينبغي الاهتمام بالقدرة التفاوضية للفريق المنوط به إتمام عملية التفاوض، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها المفاوضون.

- تحقيق التوافق والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.

- تدريب وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض بحيث يتم تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلة الخاصة بالقضية التفاوضية.

- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.

- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

4. الرغبة المشتركة:

والمقصود هنا هو توافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض يمثل الوسيلة الجيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حداً له.

5. المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

أن تكون القضية التفاوضية محورية وتحظى باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة. وأن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض حتى تكون نتائج التفاوض أكثر استقراراً.

10- 5 أسس عملية التفاوض:

تتطلب عملية التفاوض توافر السلطة اللازمة لأطراف عملية التفاوض وإدراك المصلحة المشتركة بين الأطراف. وكذلك فهم كل طرف لحاجة الطرف الآخر، فضلاً عن الإعداد الجيد ودراسة القواعد الحاكمة لعملية التفاوض.

وربما يكون نجاح عملية التفاوض رهن بتوافر عدة أسس عملية يجب أن تستند إليها هذه العملية، من ذلك مثلاً:

1. تحديد الأهداف والمكاسب التي يمكن الحصول عليها.
2. عدم التفاوض على الأهداف والمبادئ الأساسية.
3. التفاوض من موقع قوة وتقوية المركز التفاوضي.
4. إتاحة الفرصة للطرف الآخر لعرض وجهه نظره بحرية.

10- 6 مراحل عملية التفاوض:

تنقسم عملية التفاوض إلى سبع مراحل، وهي:

1-مرحلة التخطيط.

2-مرحلة الاستكشاف.

3-مرحلة تهيئة المناخ.

4-مرحلة إعلان الموقف.

5-مرحلة المساومة.

6-مرحلة الاتفاق.

7-مرحلة القبول.

وتمثل هذه المراحل مراحل منطقية لأية عملية تفاوض، مع ملاحظة أنه ربما يكون أحد الأطراف على علم ووعي بها ويحاول اتباع تسلسلها، في حين أن الطرف الآخر يحاول القفز على مرحلة أو أخرى منها إما عن عمد، وإما لعدم الإلمام بأصول وقواعد المفاوضات.

أولاً : مرحلة التخطيط

تبدأ هذه المرحلة بأن يحدد المتفاوضون الأهداف التي يرغبون في تحقيقها ثم يقومون ببحث الافتراضات الممكنة من أجل الوصول إلى هذه الأهداف. وكلما زادت الافتراضات أو الخيارات زادت فرص النجاح.

بعد ذلك يتم توجيه الاهتمام إلى المجالات المشتركة بين الأطراف والمجالات الرئيسية الأخرى بحيث يتم وضع حدود لكل هدف على حدة، وتقسيم الموضوعات إلى قصيرة المدى وطويلة المدى ثم تحديد كيفية التعامل مع كل منها. وأخيراً تحديد التسلسل المقترح لمناقشة الموضوعات.

ثانياً: مرحلة الاستكشاف

في هذه المرحلة يتم بناء العلاقة الشخصية أو التعرف على الطرف الآخر. حيث يتم تعرف كل فريق على الفريق الآخر ودراسة سلوكه كأفراد ومجموعة، وذلك من خلال المباحثات، والمواقف، ومدى الإلمام أو المعرفة بالموضوع، والروح التي تسيطر على الفريق، والكيفية التي تتم بها إدارة الفريق، وسلوك رئيس الفريق، واتجاه الأعضاء وسلوكهم فيما بينهم وبين رئيسيهم وفيما بينهم وبين الفريق الآخر.. وهكذا.

وخلال هذه المرحلة من مراحل العملية التفاوضية يتم تحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. بالإضافة إلى تحديد الموقف التفاوضي لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك. كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء

العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع هذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل هذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليها.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفاً بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر. وتعد فترة الاستشعار أو الاستكشاف خطوة هامة في عملية التفاوض وتعطيها الأطراف المتفاوضة من معظم

الدول الاهتمام الكافي. بينما نلاحظ أن الأمريكيين يعطون أهمية ضئيلة لها، وهم يحبون بدء العمل مباشرة رغم فاعلية ذلك عادة.

ثالثاً: مرحلة تهيئة المناخ:

هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطى كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله تجاه المبادرات والجهود التفاوضية.

رابعاً : مرحلة إعلان المواقف

تركز هذه المرحلة على تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل، وفيها يعرض كل فريق موقفه من الموضوعات المحورية. ولكن عادة ما تتغير هذه المواقف في وقت لاحق من المفاوضات. ويكشف كل طرف في هذه المرحلة عن ما يدور في فكره وذهنه وبصفة أساسية ما الذي ترغب الأطراف الأخرى في نيله، وما الذي هم على استعداد للتنازل عنه.

خامساً: مرحلة المساومة (الإقناع)

وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل عملية التفاوض. فأي طرف لا يريد أن يتخلى عن أي شيء إلا إذا كان مضطراً لذلك. ولكن كل طرف يعرف

أيضاً أنه إن لم يقدم بعض التنازلات فلن يمكن الوصول إلى حل أو تسوية أو اتفاق نهائي. وعادة ما يعتمد نجاح هذه المرحلة على مدى تفهم كل طرف لوضع الطرف الآخر، وقابلية واستعداد كل طرف لتحديد مناطق الاتفاق والاختلاف، العمل من أجل الوصول إلى حل أو تسوية تسمح لكل الأطراف بأن تشعر أنها قد حققت أهدافها من عملية التفاوض.

سادساً: مرحلة الاتفاق

في هذه المرحلة يجد المتفاوضون أمامهم طريقين: إما أن يتفقوا على أمر معين، أو أن تنتهي المفاوضات دون تحقيق نتيجة، وهو الأمر الذي ليس في مصلحة أي طرف. وقد تعلق المفاوضات لحين عودة الفرق المتفاوضة إلى الجهات التي تمثلها لمراجعة التوجيهات أو الحصول على تفويضات جديدة. وتتضمن هذه المرحلة التنازلات وتشكيل اتفاق نهائي. وأحياناً تنفذ التنازلات على مراحل فقد تصدر بمعدل واحد لكل مرة، بمعنى أن كل بند يتم الاتفاق بشأنه يرفع من مائدة التفاوض، ويتم الانتقال إلى البند الثاني وهكذا. وهى طريقة التفاوض التي يفضلها الأمريكيون بينما الروس والآسيويين يميلون إلى التفاوض بشأن اتفاق نهائي شامل تقدم خلاله عدة تنازلات حتى النهاية.

سابعاً: مرحلة القبول

وتتمثل هذه المرحلة في تدوين الاتفاق في شكل كتابي والتصديق عليه أو إجراء تفاهم شفهي يتم بعده التحضير لعملية التصديق.

10- 7 أساليب واستراتيجيات التفاوض:

أ- استرتيجية الهجوم الخاطف- الانطلاق السريع:

تتلخص هذه السياسة في اختيار وتقديم عرض معين بحيث يكون من المتوقع جداً أن يقبله الطرف الآخر دون حاجة إلى إجراء مفاوضة. وتصلح هذه السياسة عند تقديم عرض إلى إحدى الأجهزة الحكومية أو شركات القطاع العام.

ب- استراتيجية التباعد أو الانتظار:

تتلخص هذه السياسة في اختيار وتقديم عرض معين وبشروط معينة تعتبر جذابة من وجهة نظر الطرف الآخر أو بحيث لا تجعله يرفض العرض مباشرة كما تعطيه الفرصة لإجراء بعض الاستفسارات إذا تم عقد المفاوضة (أي أن العرض يقابل طلب أو يتوافق مع رغبات الطرف الآخر إلى حد كبير). ومن الممكن استخدام هذه السياسة إذا كان الطرف الآخر يتوقع الحصول على بعض الخصومات من خلال إجراء المفاوضة.

جـ- استراتيجية عقد المفاوضات المباشرة:

من الأمثلة على ذلك النوع من أساليب التفاوض مشروع العرض المكتوب والذي يسود عند التعامل مع الأجهزة الحكومية وشركات القطاع العام أو عندما يكون العرض سيتم تقديمه في صورة نهائية غير قابلة للمناقشة. أيضاً من الأمثلة على هذا الأسلوب من أساليب التخطيط مشروع العرض المكتوب الملحق (المدعم) بمناقشة، والذي يتميز بأنه يعطى الفرصة لإزالة أي غموض في بنود العرض المقدم، كما أنه يساعد في تجنب أي تلاعب أو استخدام بعض العبارات غير المحددة المعنى.

وأخيراً فإن أحد أشكال المفاوضات المباشرة مشروع العرض الشفهي. وتتميز هذه الطريقة بالمرونة ـث يتيح لكل من طرفي المفاوضة التغيير، الإضافة أو الحذف في شروط عقد الصفقة، كما أنها تساعد أيضا على توضيح أي غموض قد يشعر به أي طرف من الأطراف.

أشكال استراتيجيات التفاوض في العالم:

1- الاستراتيجية الأمريكية:

يعد الأسلوب الأمريكي أكثر الأساليب انتشاراً وتأثيراً في العالم. فالشخصية الأمريكية تبدأ المفاوضات بحماس وتسعى إلى تحقيق مكاسب اقتصادية. ويحترم الأمريكي من كان أكثر مهارة منه في التفاوض.

ومن خصائص أسلوب المفاوض الأمريكي النشاط والمرح والمهنية والاحتراف والقدرة على المساومة والاهتمام بالصفقة الكاملة.

2- الاستراتيجية الألمانية:

يهتم الألمان كثيراً بمرحلة الإعداد للمفاوضات. ويقوم المفاوض من خلال المفاوضات بتقديم عروض واضحة ومعقولة بطرحها بحزم، ويكره الحلول الوسطى حيث لا يتمتع بالمرونة الكافية. وهو حريص على عنصر الوقت والالتزام بالمواعيد.

3- الاستراتيجية الفرنسية:

يتميز الفرنسيون بالحزم والإصرار على استخدام اللغة الفرنسية كلغة للمفاوضات ويفضلون التوصل إلى اتفاق بالخطوط العريضة ثم إلى اتفاق

من حيث المبدأ. وعلى غرار زعيمهم "الجنرال ديجول" لديهم قدرة عالية على الكسب بحزم شديد.

4- الاستراتيجية الإنجليزية:

تنظر الجنسيات الأخرى إلى الإنجليز على أنهم هواة وليسوا محترفين تفاوض كما هو الحال في الأمريكيين. كما أنهم لا يقيمون وزناً كبيراً للتخطيط للمفاوضات، ولديهم استعداد للتوصل إلى اتفاق، ولا يحبون الحديث عن الملكية الخاصة والسياسة.

5- استراتيجية أوربا الشمالية:

يشارك المفاوضون الأوربيون في المفاوضات بهدوء مقارنة بالأمريكيين والألمان ويميلون إلى التحفظ في بداية المفاوضات، فهم هادئون ويتكلمون ببطء، ومن السهل إرباكهم خلال المراحل المبكرة من المفاوضات حيث يتمتعون الأوربي بالصراحة والمبادرة في مساعدة الطرف الأخر بهدف الحصول على معلومات عن موقفه. وعادة ما يتوصل إلى حلول إبداعية وينطبق ذلك على الفنلنديين والنرويجيين، كما ينطبق على السويديين.

6- استراتيجية شعوب البحر المتوسط:

تتميز حضارة البحر المتوسط بالدفء، فهي تتسم بالمجالات المفعمة بالمودة. ومدخل المفاوضات لدى هذه الشعوب يحتاج إلى استبعاد ضرورة التشحيم ولما كانت بعض الشركات الغربية لا ترغب في أن تقترن سمعتها بذلك فإنها تلجأ إلى الوكلاء المحليين للقيام بهذا الدور.

7- الاستراتيجية الشيوعية:

ينتهج الشيوعيون أسلوب بيروقراطي ذو نكهة سياسية أحياناً، وعادة ما تشترك مجموعة من الناس في المفاوضات. وتلتزم هذه المجموعة بقواعد الميزانية والإجراءات والأهداف التي عادة ما تكون مجهولة للمفاوض من حضارة مختلفة ويصعب عليهم فهمها أو حتى إدراك أهميتها. وفي بعض البلدان الشيوعية يضم الفريق ممثلاً سياسياً يراقب التزام الأعضاء بحكم أن الشعب (ممثلاً للدولة) هو الذي يتحمل المسئولية الكاملة تجاه المسائل الاقتصادية .

يهتم المفاوض عادة في هذه الدول بإشباع حاجة الأمان، ويتوقف بقاؤه بوظيفته على نجاحه في المفاوضات، كما تصور تقارير سرية ترفع عنه وعن سلوكه وقوته في أثناء المفاوضات.

والتعامل مع الأسلوب الشيوعي في المفاوضات يفرض على المفاوض أن يتوقع استخدام أدوات أو وسائل بيروقراطية كمحاضر الاجتماعات، وكتابه الاتفاقيات بشكل تفصيلي وبذل جهود قوية لتخفيض العروض المقدمة من الطرف الآخر وضرورة توقيع المشاركين في المفاوضات على الاتفاقية.

8- استراتيجية دول الشرق الأوسط:

يتبع المفاوضات في بلدان الشرق الأوسط تقليد الصحراء، وهو تقليد قبلي تقوم على أن الكرم قوة، والوقت لا قيمة له، والأخذ بالثار مقدم على التسوية أو الحل الوسط. وتعتمد نتائج المفاوضات على المراحل الأولى منها.

وعادة ما تستغرق المفاوضات وقتاً طويلاً، وتكثر حالات التأجيل والمقاطعات، فالباب مفتوح دائماً للتأجيل. وحتى عندما تصل المفاوضات إلى مرحلة حاسمة وحرجة فإنها يمكن أن تتعطل بقدوم طرف ثالث لبحث موضوع مختلف كلياً. وبالطبع سيتم الترحيب بهذا القادم وفق أفضل التقاليد العربية.

ويحتمل أن يفقد المفاوض غير الماهر توازنه نتيجة لفقدان حماسته في متابعة المفاوضات. ويعتمد الأسلوب الشرق أوسطي على المراوغة والحيلة في الوصول إلى الأهداف.

9- الاستراتيجية الصينية:

يتميز المفاوض الصيني بالاهتمام بالجانب الشكلي للشخصية، وحفظ ماء الوجه، والشك في الغربيين. فهو يحب أن يتفاوض مع شخص ذي مركز مرموق وصلاحية كبيرة ويكره إجباره على التخلي عن موقفه الحازم خلال المفاوضات، فهو يهتم بحفظ ماء وجهه وبالتالي يجب أن يصون له الاتفاق ذلك.

ويعني التخصص لدى الصينيين وجود عدد كبير من الخبراء في المفاوضات، فمنهم الخبير المالي وخبير الشحن إلى جانب خبراء آخرين مما قد يؤدى إلى إطالة وقت المفاوضات.

الفصل الحادى عشر

الأزمات المالية وتداعياتها على الأعمال الدولية

Financial Crisis and its Impacts on International Business

الفصــل الحادى عشر

الأزمات المالية وتداعياتها على الأعمال الدولية

Financial Crisis and its Impacts on International Business

11-1 لمحة تاريخية

شهد العالم- وبصورة أساسية الاقتصاد الرأسمالي- العديد من الأزمات منذ أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ومن أهمها:

- **أزمة عام 1866** حيث تعرضت عدد من البنوك الإنجليزية للإفلاس مما أدى في إلى أزمة مالية عصفت باستقرار النظام المالي البريطاني. وتعد هذه الأزمة أقدم الأزمات المالية التي عرفها العالم.
- **أزمة الكساد الكبير Great Depression فى 1929**، والتي تعد من أشهر الأزمات المالية التي شهدها الاقتصاد العالمي وأقواها أثراً إذ هبطت أسعار الأسهم في سوق المال الأمريكية بنسبة 13% ثم توالت الانهيارات في أسواق المال على نحو ما لبث أن امتدت آثاره بشراسة على الجانب الحقيقي للاقتصاد الأمريكي وما تبعه من انهيار في حركة المعاملات الاقتصادية في الاقتصاد الأمريكي تمثلت مظاهره في: انخفاض شديد في الاستهلاك الكلى، انخفاض الاستثمارات من جانب القطاع الإنتاجي، ارتفاع معدلات البطالة لتصل إلى حوالي ثلث قوة العمل الأمريكية في عام 1932. وقد امتدت آثار هذه الأزمة

إلى خارج الولايات المتحدة لتضرب دول أوروبا الغربية على نحو هدد أركان النظام الرأسمالي كما ترتب على تلك الأزمة فقدان شرعية الفروض الأساسية للنظام الاقتصادي الكلاسيكي الحر المعروف بـ "دعه يعمل، دعه يمر". وعلى أثر ذلك قام الاقتصاديون في الغرب بالبحث عن حلول لمشكلات الاقتصاد الحر ثم ظهرت النظرية الكينزية لتؤكد على ضرورة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية.

- **أزمة الديون العالمية مع بداية الثمانينات من القرن العشرين،** ففي ظل تحرير القطاع المالي والمصرفي وحرية حركة رؤوس الأموال توسعت البنوك التجارية العالمية في الإقراض لحكومات دول العالم الثالث. وقد اقترنت حركة التوسع في الإقراض بتعثر تلك الحكومات وإعلان الدول المدينة عدم قدرتها على الوفاء بأعباء الديون وخدمتها كما فعلت المكسيك في العام 1982 وتبعها عدد من الدول.

وقد ترتب على تلك الأزمة محاولة حكومات الدول الدائنة لاحتواء أزمة الديون العالمية خوفا من انهيار مؤسساتها المالية وقطاعها البنكي فتدخلت لمنع مؤسساتها المالية من الإفلاس وانهيار جهازها المصرفي.

- **الأزمة المالية عام 1997** حيث شهدت الدول الأسيوية أزمة مالية شديدة بدأت بانهيار عملة تايلاند عقب قرار تعويم العملة الذي اتخذته الحكومة والتي فشلت بعد ذلك محاولاتها في دعم عملتها في مواجهة موجة المضاربات القوية التي تعرضت لها. وكان لذلك أثره على دول

أخرى مثل الفلبين، اندونيسيا، كوريا الجنوبية وغيرها. وقد تفاقمت الأزمة حيث تزايد حجم الدين الخارجي لأربعة من أكبر الدول الآسيوية إلى أن بلغ 180% من حجم إجمالي الناتج المحلى لها. وتدخلت المؤسسات الدولية وبصفة خاصة صندوق النقد الدولي فتم طرح حزمة سياسات لإنقاذ الوضع شريطة قيام تلك الدول بتنفيذ برامج معينة للإصلاح الاقتصادي والهيكلي كما حدث في اندونيسيا وكوريا الجنوبية ودول أخرى، فيما عدا ماليزيا التي رفضت هذه الحزمة.

- **أزمة "فقاعات شركات الإنترنت" في أواخر القرن العشرين ومطلع الألفية الثالثة** حيث عرف العالم نوعاً جديداً من الأزمات المالية بدأت حين أدرجت أسهم تلك الشركات فى سوق الأوراق المالية في الولايات المتحدة، والذي يعرف بمؤشر ناسداك "NASDAQ" حيث ارتفعت أسعار أسهم تلك الشركات في البداية بشكل كبير في وقت حقق فيه عدد قليل من تلك الشركات أرباحاً حقيقية مما أدى إلى انفجار تلك الفقاعة في عام 2000. وقد ترتب على ذلك انخفاض أسعار تلك الأسهم بسرعة وبصورة ملحوظة متزامناً مع حدوث هجمات سبتمبر 2001، والتي أدت إلى إغلاق أسواق المال الأمريكية بشكل مؤقت. فضلاً عن استمرار الانخفاض لتهبط قيمة مؤشر التكنولوجيا المرجح لناسداك بحوالي 78% في 2002 وقيام بنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي بخفض سعر الفائدة من 6.25% إلى 1% وذلك لحفز النمو الاقتصادي نتيجة لتأثر تلك الشركات بشدة.

11- 2 مفهوم الأزمة المالية وأشكالها

تمثل الأزمة المالية اضطراباً حاداً ومفاجئاً في بعض التوازنات الاقتصادية يتبعه انهيار في عدد من المؤسسات المالية تمتد آثاره إلى القطاعات الأخرى.

ويمكن إيجاز أشكال الأزمات المالية العالمية فيما يلي:

1-**الأزمات المصرفية:** تظهر الأزمات المصرفية عندما يواجه بنك ما زيادة كبيرة ومفاجئة في طلب سحب الودائع. فلأن البنك يقوم بإقراض أو تشغيل معظم الودائع لديه ويحتفظ بنسبة بسيطة لمواجهة طلبات السحب اليومي فلن يستطيع بطبيعة الحال الاستجابة لطلبات المودعين إذا ما تخطت تلك النسبة، وبالتالي يحدث ما يسمى بأزمة سيولة لدى البنك. وإذا حدثت مشكلة من هذا النوع وامتدت إلى بنوك أخرى فتسمى في تلك الحالة أزمة مصرفية Systematic Banking Crisis.

وعندما يحدث العكس، أى تتوافر الودائع لدى البنوك وترفض تلك البنوك منح القروض خوفاً من عدم قدرتها على الوفاء بطلبات السحب تحدث أزمة فى الإقراض وهو ما يسمى بأزمة الائتمان أو Credit Crunch. وقد حدث في التاريخ المالي للبنوك العديد من حالات التعثر المالي مثل ما حدث فى بريطانيا لبنك Overend & Gurney، وما حدث في الولايات المتحدة عندما انهار بنك الولايات المتحدة Bank of United States فى عام 1931 وبنك Bear Stearns.

2-أزمات العملة وأسعار الصرف: تحدث عندما تتغير أسعار الصرف بسرعة بالغة بشكل يؤثر على قدرة العملة على أداء مهمتها كوسيط للتبادل أو مخزن للقيمة. لذلك تسمى هذه الأزمة أيضاً بأزمة ميزان المدفوعات Payments Crisis Balance of. وتحدث تلك الأزمات لدى اتخاذ السلطات النقدية قرار بخفض سعر العملة نتيجة عمليات المضاربة، وبالتالي تحدث أزمة قد تؤدى لانهيار سعر تلك العملة، وهو شبيه بما حدث في تايلاند وكان السبب المباشر في اندلاع الأزمة المالية في شرق آسيا عام 1997.

ورغم أن قرار تعويم أو خفض سعر صرف العملة الوطنية قد يبدو قراراً تطوعياً من السلطة النقدية، إلا أنه في أغلب الحالات يكون قراراً ضرورياً تتخذه في حال وجود قصور في تدفقات رأس المال الأجنبي أو تزايد في التدفقات الخارجة.

لا شك أن بعض الأزمات لها أثر محدود على القطاع غير المالي، أما البعض الآخر فيلعب دوراً أساسياً في تباطؤ النمو الاقتصادي وحدوث الانكماش والكساد.

3-أزمات أسواق المال "حالة الفقاعات": تحدث العديد من الأزمات في أسواق المال نتيجة ما يعرف اقتصادياً بظاهرة "الفقاعة" Bubble حيث تتكون "الفقاعة" عندما يرتفع سعر الأصول بشكل يتجاوز قيمتها العادلة على نحو ارتفاع غير مبرر. وهو ما يحدث عندما يكون الهدف من شراء الأصل- كالأسهم على سبيل المثال- هو الربح الناتج عن ارتفاع سعره وليس بسبب قدرة هذا الأصل على توليد الدخل. في هذه الحالة يصبح انهيار أسعار الأصل مسألة وقت عندما يكون هناك اتجاهاً قوياً لبيع ذلك الأصل فيبدأ

سعره في الهبوط، ومن ثم تبدأ حالات الذعر في الظهور فتنهار الأسعار ويمتد هذا الأثر نحو أسعار الأسهم الأخرى سواء في نفس القطاع أو القطاعات الأخرى.

11- 3 أسباب الأزمات المالية:

تتعدد النظريات المفسرة لظهور الأزمات المالية وتختلف من حيث نوع هذه الأزمات، كما تختلف أيضا في حدتها وتأثيرها ومداها الزمني. فمنها ما قد ينتج عن ذعر مصرفي Banking Panic، والذي يترتب عليه كساد أو انكماش في النشاط الاقتصادي بينما في أحيان أخرى قد يكون السبب انهيار حاد في أسواق الأسهم خاصة بعد وجود فقاعة Bubble في أسعار بعض الأصول- كما سبق الإشارة- أو بسبب أزمة عملة وانهيار سعر الصرف مما ينتج عنه عدداً من الآثار السلبية على المسار التنموي للاقتصاد القومي.

ووفقا لنظرية مينسكي Minsky's Theory فإن القطاع المالي العالمي- وخاصة في النظم الرأسمالية- يتسم بالهشاشة أو ما أسماه Financial Fragility. وتختلف درجة هشاشة القطاع المالي باختلاف المرحلة التي يمر بها الاقتصاد من مراحل الدورات الاقتصادية، ومن ثم تزيد خطورة حدوث أزمة فى ذلك القطاع على الاقتصاد ككل.

وترتكز نظرية "مينسكى" في تفسير الأزمات المالية إلى أي اقتصاد يمر بالمراحل المعروفة للدورة الاقتصادية. فبعد مرور الاقتصاد بمرحلة كساد تفضل الشركات تمويل أنشطتها بحرص وعدم تحمل مخاطر كبيرة في تعاملها مع القطاع المالي، وهو ما يسمى "التمويل المتحوط".

وفي أثناء مرحلة النمو، تبدأ التوقعات المتفائلة في الطفو على السطح وتتوقع الشركات ارتفاع الأرباح، ومن ثم تبدأ في الحصول على التمويل والتوسع في الاقتراض بافتراض القدرة المستقبلية على سداد القروض بلا مشكلات تذكر.

وتنتقل "عدوى" التفاؤل بدورها بعد ذلك إلى القطاع المالي، ويبدأ المقرضون في التوسع في إقراض الشركات دون تحوط كاف أو التحقق من قابلية استرداد القروض مجدداً، ولكن بناءً على قدرة تلك الشركات على الحصول على تمويل مستقبلي نظراً لأرباحهم المتوقعة.

وفى ذلك الوقت يكون الاقتصاد قد تحمل مخاطرة بشكل معنوي في نظام الائتمان. وفى حال حدوث مشكلة مادية أو أزمة مالية لكيان اقتصادي كبير يبدأ القطاع المالي في الإحساس بالخطر مما يؤثر على قابليته للإقراض، الأمر الذي يؤثر بدوره على قدرة معظم الكيانات الاقتصادية على سداد التزاماتها.

وتبدأ الأزمة المالية التي قد لا يتمكن ضخ أموال في الاقتصاد من حلها، وتتحول إلى أزمة اقتصادية تؤدى لحدوث كساد ويعود الاقتصاد لنقطة البداية مجدداً.

ومن التفسيرات الحديثة للأزمة المالية ما طرحته نظرية المباريات Game Theory في إطار ما يعرف بمباريات التنسيق بين اللاعبين في الأسواق المالية Coordination Games إذ تؤكد أدوات التحليل الاقتصادي وجود علاقات متبادلة بين القرارات التي تتخذها الأطراف الاقتصادية

المختلفة(المضاربون، المستثمرون ..إلخ). فقد يكون قرار المستثمر في كثير من الأحيان باتخاذ الاتجاه الذي يتوقع هذا المستثمر الآخرين أن يتخذوه. بمعنى آخر، قد يكون قرار شراء أصل ما بناء على التوقع بأن قيمة ذلك الأصل ستزداد وأن له القدرة على توليد دخل مرتفع. بينما في أحيان أخرى قد يتخذ المستثمر القرار ذاته نظراً لتوقعه قيام المستثمرين الآخرين بأخذ نفس القرار.. حينئذ تبدو الصورة مختلفة.

وقد أكدت بعض النماذج الرياضية التي استخدمت لتحليل أزمات العملة مثل نموذج بول كرجمان Paul Krugman ذلك السلوك.

فعلى سبيل المثال، قد يحتفظ نظام سعر الصرف الثابت باستقراره لفترة طويلة، ولكن قد يحدث له انهيار سريع لمجرد وجود عوامل قد تسبب أن يتوقع الآخرون انخفاض سعر الصرف، ومن ثم يبدأ السعر في الانخفاض وربما الانهيار فعلياً.

ومع اختلاف صور الأزمات المالية التي يشهدها الاقتصاد العالمي، إلا أن هناك عدة عوامل قد تزيد من حدة وتأثير تلك الأزمات مثل:

- عدم المواءمة بين حجم الأصول وحجم الالتزامات للمؤسسات المالية حيث لا تتناسب المخاطر التي تتحملها تلك المؤسسات مع أصولها، خاصة مع ارتفاع الوزن النسبي لحجم الأصول طويلة الأجل بميزانية تلك المؤسسات، وبالتالي تتعرض لإمكانية التعثر والإفلاس. فعلى سبيل المثال، حين تتيح البنوك سحب الودائع في أي وقت بينما تتوسع في الإقراض طويل الأجل– كالقروض لتمويل شراء العقارات مثلاً– فهي بذلك تتحمل مخاطر

مالية مرتفعة. كذلك الحال بالنسبة للدول النامية، فكثير من الاقتصاديات النامية تلجأ إلى إصدار سندات قيمتها الاسمية مقيمة بالدولار أو اليورو، وهو ما قد يؤدى إلى عدم تناسب القيمة الاسمية لالتزاماتهم– أي السندات المصدرة– وأصول تلك الحكومات المتمثلة في الضرائب المحصلة بالعملة المحلية. وفى تلك الحالة تظهر إمكانية حدوث ما يسمى بحالة التعثر عن سداد الالتزامات أي عندما تعجز تلك الحكومات عن الوفاء بالتزاماتها من العملة الأجنبية عند استحقاق تلك السندات.

– أثر العدوى أو ما يسمى Contagion Effect أي انتقال الأزمات المالية– مثل تلك الخاصة بأسعار العملة أو انهيار أسواق الأسهم– وانتشارها في دول أخرى. يختلف الاقتصاديون حول ما إذا كان حدوث أزمة في أكثر من دولة في ذات الوقت نتيجة لانتشار غير مبرر للعدوى بالفعل أم بسبب مشكلات حقيقية تعانى منها الاقتصاديات التي انتقلت إليها الأزمة، سواء اختلفت تلك الأسباب فيما بينها أم تشابهت.

11– 4 الأزمة المالية عام 2008:

تعرض العالم في بدايات القرن الحادي والعشرين لأزمة مالية توصف بأنها الأسوأ ربما منذ أزمة الكساد الكبير على حد تعبير الخبراء الاقتصاديين. فمنذ مطلع عام 2008 تنبأت المؤشرات الاقتصادية المختلفة بحدوث كساد في النشاط الاقتصادي على المستوى العالمي، كان من أهم تلك المؤشرات: الارتفاع المطرد في أسعار البترول، تكرر الأزمات الائتمانية في الأسواق العالمية، أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة، وارتفاع معدل البطالة.

ففي يناير 2008، ارتفعت أسعار البترول لتصل إلى 147 دولار للبرميل في يوليو، وذلك قبل أن تبدأ في الانخفاض بعد ذلك. وقد أدى ذلك الارتفاع الذي استمر لفترة إلى قفزة كبيرة في أسعار السلع الأساسية مما هدد بحدوث ركود أو كساد تضخمي Stagflation. أما في النصف الثاني من 2008 فقد شهدت أسعار معظم السلع انخفاضاً في ظل التوقع لحدوث كساد عالمي.

من ناحية أخرى، سجلت معدلات التضخم العالمية مستويات تاريخية حيث كان هناك اتجاه عام لزيادة عرض النقود خاصة من قِبل البنك المركزي الأمريكي FED في محاولة للتخفيف من حدة أزمة الرهن العقاري الأمريكية.

وقد كان هذا التضخم أكثر قوة في البلاد المصدرة للبترول حيث ارتفعت لديها احتياطيات النقد الأجنبي مع الافتقار إلى حزمة من السياسات النقدية المناسبة– مثل عمليات السوق المفتوحة على سبيل المثال– وذلك للاحتفاظ بالمعدلات المستهدفة لأسواق النقد وأسعار الفائدة فيما يسمى بعمليات التعقيم Sterilization.

الأزمة في الولايات المتحدة الأمريكية:

اندلعت أزمة الرهن العقاري Mortgage Crisis في الولايات المتحدة **الأمريكية فى بداية عام 2007 حيث كان هناك ندرة في السيولة في أسواق الائتمان والأجهزة المصرفية العالمية إلى جانب بداية الانكماش في قطاع العقارات في الولايات المتحدة، والممارسات المرتفعة المخاطرة في الإقراض والاقتراض.**

وقد ظهرت الأزمة بصورتها الحالية عندما انفجرت فقاعة سوق العقارات، والتي نتجت عن تسويق العقارات لمحدودي الدخل في الولايات المتحدة بطريقة ملتفة وشروط تبدو سهلة للوهلة الأولى، ولكن بعقود كانت صياغتها بمثابة فخ لمحدودي الدخل فقد كانت في مجملها التفاف علي قوانين الدولة والحد الائتماني حيث تضمنت العقود نصوصاً تجعل القسط يرتفع مع طول المدة.

وعند عدم السداد لمرة واحدة تؤخذ فوائد القسط 3 أضعاف عن الشهر الذي لم يتم سداده، فضلاً عن وجود بنود في العقود ترفع الفائدة عند تغيرها من البنك الفيدرالي الأمريكي فيما يسمى بالرهن العقاري ذي الفائدة القابلة للتغيير Adjustable Rate Mortgages ARM حيث شهدت السنوات السابقة لذلك تساهلاً ملحوظاً في شروط الائتمان واتجاهاً طويل المدى لارتفاع أسعار العقارات حيث ارتفعت أسعار العقارات (بالتحديد السكنية منها) بما يقرب من 124% خلال الفترة 1997- 2006 مما حفز الكثيرون على الاقتراض لتمويل شراء مساكنهم الخاصة حيث ارتفع معدل التمليك السكنى في الولايات المتحدة الأمريكية من 64% في 1996 إلى 69.2% في 2004.

وفى ظل الارتفاع العام لأسعار تلك العقارات أخذ كثير منهم في الاقتراض بضمان قيمتها- التي لم تسدد في الأساس- وكان الاعتماد في هذه القروض بشكل أساسي على قيمة العقار التي تتزايد باستمرار في السوق كضمان.

وبعد فترة، وتحديدا خلال عامي 2006 ، 2007 بدأت أسعار الفائدة في الارتفاع على غير المتوقع مما أدى إلى تزايد التزامات محدودي الدخل حيث ارتفعت أعباء قروض العقارات التي التزموا بها، بالإضافة إلى القروض التي تشكل قيمة العقارات ضماناً لها فامتنع الكثيرون عن السداد بعد أن أرهقتهم الأقساط المتزايدة، وبدأت أسعار العقارات تهوى لأسفل.

ولاحتواء ذلك الوضع قامت البنوك وشركات العقار ببيع ديون المواطنين في شكل سندات لمستثمرين عالميين بضمان العقارات، الذين لجأوا بدورهم- بعد أن تفاقمت المشكلة- لشركات التأمين التي أوجدت من الأزمة فرصة للربح بضمان العقارات فيما لو امتنع محدودو الدخل عن السداد. فقامت بتصنيف سندات الديون لفئتين: فئة قابلة للسداد وأخرى لا يمكن سدادها وبدأت شركات التأمين بأخذ أقساط التامين علي السندات من هؤلاء المستثمرين.

وفى ظل تلك الظروف قام البنك الفيدرالي الأمريكي بخفض أسعار الفائدة حيث قام في يناير 2008 بخفض معدل فائدته الرئيسية ثلاثة أرباع النقطة إلي 3.50% وهو إجراء ذو حجم استثنائي ثم تخفيضه تدريجياً إلي 2% بين يناير وابريل من ذات العام.

ولدى تفاقم الأزمة وتوقف محدودي الدخل عن السداد اضطرت الشركات والبنوك لمحاولة بيع العقارات محل النزاع والتي رفض ساكنوها الخروج منها فعجزت قيمة العقار عن تغطية التزامات أياً من البنوك أو شركات العقار أو التأمين مما أثر علي السندات فطالب المستثمرون بحقوقهم

عند شركات التأمين. وأعلنت أكبر شركة تأمين في العالم AIG عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه 64 مليون عميل تقريباً مما دفع بالحكومة الأمريكية إلى منحها مساعدة بقيمة 85 مليار دولار مقابل امتلاك 79.9% من رأسمالها ولحق بها كثير من المؤسسات المالية الأمريكية مثل مورجان ستانلي وجولدمان ساكس.

وفى سبتمبر 2008 أعلن بنك "الأخوة ليمان" Lehman Brothers إفلاسه. وقد قدرت خسائر المؤسسات المالية حول العالم في يوليو 2008 بما يقرب من 435 مليار دولار أمريكي. وشهدت البورصات في أغسطس 2007 تدهوراً شديداً أمام مخاطر اتساع الأزمة وتدخلت المصارف المركزية لدعم سوق السيولة.

هذه الأزمة ما لبثت أن ظهرت آثارها حيث شهد الاقتصاد الأمريكي انكماشاً ملحوظاً على مدار العام 2008 ظهرت جلية في معدلات البطالة حيث وصلت معدلات البطالة إلى 6.1%، وهو المعدل الأعلى في خمس سنوات في سبتمبر 2008 حيث قام أصحاب العمل بالاستغناء عن ما يقرب من 605000 وظيفة منذ بداية الشهر الأول من ذلك العام. وقد انعكست هذه الصورة السلبية على سوق الأوراق المالية في صورة انخفاضات حادة في أسعار الأسهم والسندات.

الأزمة في أوروبا:

امتد أثر الأزمة المالية بطبيعة الحال ليشمل الدول الأخرى وعلى رأسها دول الاتحاد الأوربي حيث هبط الإنتاج الصناعي الأوربي في مايو 2008

بمعدل 1.9%، وهو الانخفاض الأكثر حدة في شهر واحد منذ أزمة سعر الصرف في 1992.

وقد سجل الاقتصاد الأوربي في الربع الثاني من العام انخفاضاً قدره 0.2%. فعلى سبيل المثال ارتفعت حالات البطالة في الاقتصاد البريطاني حسب إحصاءات "مكتب الإحصاءات القومية" إلى 904900، بزيادة حوالي 32500 حالة وذلك في أغسطس 2008. بينما شهد الاقتصاد الإيرلندي في الربع الأول من العام انكماشاً في إجمالي الناتج المحلى قدره 1.5%، وهى السابقة الأولى لها منذ عام 1983، وكذلك انكماشاً قدره 0.5% في الربع الثاني لتصبح بذلك أيرلندا أولى دول الاتحاد الأوربي دخولاً في الكساد الاقتصادي.

أما أسبانيا فقد نجحت في تجنب الانكماش في النشاط الاقتصادي ولكنها –بالرغم من ذلك– قد عانت من ارتفاع شديد في معدلات البطالة حيث وصلت إلى 9.9%، فقد ازدادت حالات البطالة في الاقتصاد الأسباني بنحو 425 ألف حالة عن العام 2007.

كل تلك الظواهر الخاصة بالأزمة انتقلت بدورها إلى الدول الأخرى مثل بلجيكا والنمسا وألمانيا والسويد والدانمرك وغيرها من الدول الأوروبية.

ولمواجهة الأزمة المالية في الولايات المتحدة أوصى كل من محافظ البنك الفيدرالي ووزير الخزانة الأمريكي بضرورة توفير التمويل لإعادة الاستقرار للقطاع المالي الأمريكي. كذلك تدخلت الحكومة الأمريكية فى سوق المال وذلك بمنع البيع على المكشوف لنحو 799 سهم مدرجة في سوق

الأسهم الأمريكية. وقد بلغت التقديرات المبدئية للتكلفة المالية للخزانة الأمريكية في المشروع الذي قدمته إدارة "بوش" في سبتمبر 2008 بحوالي 700 مليار إلى تريليون دولار أمريكي.

وفي إطار الخروج من الأزمة أيضا فإن اللجوء للتأميم بات حلاً مطروحاً كورقة أخيرة في أيدي تلك الحكومات للدفاع عن الاقتصاد القومي رغم أن ذلك يتعارض كلياً مع ما تنادي به الدول الرأسمالية وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية من حرية الأسواق المالية.

وقد شهد مسلسل تأميم بعض المؤسسات المالية حلقات عديدة منها تأميم IndyMac أحد أكبر مؤسسات القروض العقارية في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك في يوليو 2008. فضلاً عن إنقاذ شركة التأمين الكبرى AIG مقابل امتلاك الحكومة لحصة تبلغ حوالي 80% من الشركة.

ولم يختلف الأمر كثيراً في أوروبا حيث تم تأميم عدد من البنوك والمؤسسات المالية الأوربية. فقد شهد سبتمبر 2008 تأميم أكبر مؤسسات القروض العقارية في بريطانيا Bradford & Bingley. كذلك قامت حكومة أيسلندا بشراء حصة 75% من "Glitnir Bank"، ثالث أكبر مؤسسة إقراض في أيسلندا.

هذه الجهود المختلفة تأتى في إطار محاولات الدول استعادة توازنها الذي فقدته في ظل الأزمة المالية الراهنة، والذي كان أحد أهم أسبابها– إن لم يكن أهمها على الإطلاق– هو أزمة الرهن العقاري التي ولدها القطاع المالي الذي أصبح– على حد تعبير البعض– طفلاً يحتاج إلى وصاية، هذه الوصاية هي التدخل الحكومي.

ورغم أن التحليل السابق لأسباب الأزمة يستند إلى كثير من المنطق والدقة، إلا أن البعض يرى أن الأزمة المالية الاقتصادية في الولايات المتحدة هي مشكلة تراكمية حدثت عبر سنين سبقت حيث أنه منذ عام 2000 أخذت قيم العقارات وبالتالي أسهم الشركات العقارية المسجلة في البورصة بالارتفاع بصورة مستمرة في جميع أنحاء العالم وبخاصة في الولايات المتحدة حتى بات شراء العقار أفضل أنواع الاستثمار في حين أن الأنشطة الاقتصادية الأخرى بما فيها التكنولوجيا الحديثة معرضة للخسارة. وأقبل الأميركيون- أفراداً وشركات- على شراء العقارات بهدف السكن أو الاستثمار طويل الأجل أو المضاربة.

واتسعت التسهيلات العقارية إلى درجة أن المصارف منحت قروضاً حتى للأفراد غير القادرين على سداد ديونهم بسبب دخولهم الضعيفة.

وتضخم حجم قطاع العقارات حتى وصل إلى ذروته فانفجر في صيف عام 2007 حيث هبطت قيمة العقارات بنسبة قد تصل إلى 50% من قيمة العقار، ولم يعد الأفراد قادرين على سداد ديونهم حتى بعد بيع عقاراتهم المرهونة. وفقد أكثر من مليوني أميركي ملكيتهم العقارية وأصبحوا مكبلين بالالتزامات مالية طيلة حياتهم. ونتيجة لتضرر المصارف الدائنة بسبب عدم سداد المقترضين لقروضهم هبطت قيم أسهمها في البورصة وأعلنت شركات عقارية عديدة إفلاسها.

ولقد بلغت إجمالي الديون الفردية الأميركية الناجمة عن الأزمة العقارية 6.6 تريليون دولار أي ما يعادل إيرادات النفط السعودية لمدة 55 سنة. وبالتالي فإن قدرة الخليجيين وكذلك الآسيويين على المساعدة في حل الأزمة الأمريكية محدودة جداً. كما أن ارتفاع أسعار الغاز والنفط وارتفاع فاتورة أمريكا في حربها في العراق وأفغانستان أدت إلى تفاقم الأزمة وتسريع حدوثها.

ولقد تنبأ اقتصاديون قبل أن تبدأ الحرب بأن حرب العراق يمكن أن تتسبب بأزمة اقتصادية للولايات المتحدة. ففي نوفمبر من العام 2002، نُقل عن البروفسور William Nordhaus–جامعة Yale– صحيفة Independent وهو يُحذِّر بقوله: "إن الحرب على العراق يمكن أن تُكلف الولايات المتحدة مئات المليارات من الدولارات، وستقود إلى الفوضى والدمار في ظروف الكساد الاقتصادي القائم، وستدفع العالم نحو الركود Recession نظراً لآثار الحرب المعاكسة على أسعار النفط، التضخم ومعدلات الفائدة. وفي اليوم الذي بدأ فيه بوش قصفه لـ بغداد في 20 مارس العام 2003، تنبأت CBS Market Watch بأنه "إذا ما استمرت الحرب على العراق أطول من بضعة أسابيع أو أشهر أكثرمن المتوقع فسوف تنحدر إيرادات الولايات المتحدة في السنة القادمة، وستضع الاقتصاد الأمريكي في خطر الركود.

وفي وقت مبكر من عام 2008، وفي مقابله نشرت في صحف استرالية صرح الاقتصادي والمستشار السابق لـ كلينتون Joseph Stiglitz: إن حرب العراق كلفت الولايات المتحدة 50-60 مرة أكثر من تقديرات إدارة بوش وشكلت السبب المركزي للأزمة المصرفية التي تهدد الاقتصاد العالمي.

ويتوقع أن تكلفة الحرب على العراق 3 آلاف مليار دولار. ويضع ستيغليتز" لومه على حرب العراق باعتباره السبب الخفي لأزمة ضعف الثقة حالياً لأن البنك المركزي استجاب للاستنزاف المالي المكثف للحرب بإغراق الاقتصاد بائتمانات رخيصة، وتم مضاعفة الإقراض لشراء البيوت، والتعاظم السريع للاستهلاك. وكان الهبوط سيدفع الاقتصاد الأمريكي نحو الركود.

ومن الأسباب الأخرى التي يرى البعض أنها أدت إلى هذه الأزمة العجز في الميزان التجاري حيث منذ عام 1971 لم يسجل الميزان التجاري أي فائض، بل عجز يزداد سنوياً وصل في عام 2006 إلى 758 مليار دولار. ويعود السبب الأساس إلى عدم قدرة الجهاز الإنتاجي خاصة السلعي على تلبية الاستهلاك. كما أن العجز في الميزانية لا يزال مرتفعاً حيث قدر في ميزانية عام 2008 بمبلغ 410 مليار دولار أي 2.9% من الناتج المحلي الإجمالي. ومن الأسباب الرئيسية لهذا العجز غلبة الطابع العسكري على النفقات العامة والطابع السياسي على الضرائب حيث تستخدم الضرائب كوسيلة للحصول على أصوات الناخبين بدلاً من الحصول على إيرادات لتمويل العجز المالي.

ومن الأسباب التي أدت إلى تفاقم العجز في الموازنة هو وعود بوش بتخفيض الضرائب عشية الانتخابات العامة الثانية مما أدى إلى انخفاض في إيرادات الدولة من الضرائب بحوالي 200$ مليار وهذا أدى إلى تفاقم الدين العام حيث أظهرت إحصاءات وزارة الخزانة الأميركية ارتفاع الديون الحكومية (الإدارة المركزية والإدارات المحلية) من 4.3 تريليون دولار في 1990 إلى 8.4 تريليون دولار في عام 2003 وإلى 8.9 تريليون دولار في 2007.

وأصبحت هذه الديون العامة تشكل 64% من الناتج المحلي الإجمالي. وبذلك يمكن تصنيف الولايات المتحدة ضمن الدول التي تعاني بشدة من ديونها العامة. ويعادل حجم هذه الديون عشرة أضعاف الناتج المحلي الإجمالي لجميع الدول العربية، وثلاثة أضعاف الديون الخارجية للدول النامية.

وربما يمكن القول أن كافة دول العالم مطالبة بتقليل اعتمادها وارتباطها بالاقتصاد الأمريكي كي تخفف من احتمال استيراد الأزمات الاقتصادية.

الفصل الثانى عشر

الاقتصاد المعرفى وتطوير بيئة الأعمال الدولية

Knowledge Economy& Development of International Business Environment

الفصل الثاني عشر

الاقتصاد المعرفي وتطوير بيئة الأعمال الدولية

Knowledge Economy& Development of International Business Environment

12-1 مفهوم الاقتصاد المعرفي

يشهد العالم ازدياداً مضطرداً لدور المعرفة والمعلومات في الاقتصاد. فقد أصبحت المعرفة محركاً للإنتاج والنمو الاقتصادي، كما أصبح مبدأ التركيز على المعلومات والتكنولوجيا من العوامل الأساسية في الاقتصاد المعاصر. وظهرت مصطلحات تعكس هذه التوجهات مثل مجتمع المعلومات وثورة المعلومات واقتصاد المعرفة.

ومع ازدياد ونشر واستخدام المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا أصبح الاستثمار في المعرفة أحد عوامل الإنتاج فهو يزيد من الإنتاجية، ومن ثم فرص العمل. فالدول التي تحقق أعلى معدلات النمو الاقتصادي هي التي تمتلك إمكانيات معرفة أكثر تقدماً.

وليس المقصود بالاقتصاد المعرفي فقط اقتناء التجهيزات والبرمجيات الحديثة في مختلف القطاعات الاقتصادية، وإنما تنفيذ استراتيجية عمل تتبع بناء القواعد الإدارية التقنية والقانونية التي تؤمن المناخ المناسب والموارد البشرية المطلوبة لعمل هذه التقانات وفق أهداف واضحة.

إن الاقتصاد المعرفي مفهوم جديد ظهر عقب الثورة الصناعية وثورة الاتصالات ويعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات. وتتعدد التعريفات المطروحة للاقتصاد المعرفي في الأدبيات المعاصرة..

فمن ناحية، يمكن تعريفه على أنه الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، والمشاركة فيها، واستخدامها، وتوظيفها، وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة، واستخدام العقل البشري كرأس للمال، وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة، والتنمية المستدامة بمفهومها الشمولي التكاملي.

ومن ناحية أخرى، يمثل الاقتصاد المعرفي هو مفهوم يرى التحول من اقتصاد ومجتمع صناعي تقليدى إلى مجتمع حيث المعلومات في أكثر أشكالها اتساعاً وتنوعاً وهي القوة الدافعة والمسيطرة.

ومن ناحية ثالثة، يمكن النظر إلى الاقتصاد المعرفي على أنه الاقتصاد الذي تستخدم فيه المعلومات بكثافة كوجه للحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، أو الاقتصاد والمجتمع الذي يعتمد أساساً على المعلومات الوفيرة كمورد استثماري، وكسلعة إستراتيجية، وكخدمة، وكمصدر للدخل القومي، وكمجال للقوى العاملة.

وأخيراً، اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي يلعب فيه تحقيق واستثمار المعرفة دوراً أساسياً في خلق الثروة. فالثروة في الحقبة الصناعية تم تحقيقها باستخدام الآلات والطاقة.

ويربط العديد من الناس اقتصاد المعرفة بالصناعات التكنولوجية مثل خدمات الاتصالات والخدمات المالية والصناعات الدوائية والتعليم والبحوث والتطوير حيث نجد في الاقتصاد المعرفي إن تقنية المعلومات ورأس المال الفكري هما القوة المحركة للاقتصاد هذا النوع من الاقتصاد سيجعل المهن اليوم وفى المستقبل مرتبطة بشكل معقد بتقنيات المعلومات والاتصالات بشكل مباشر.

وبناءً على ما تقدم، يعتمد اقتصاد المعرفة يعتمد اعتماداً أساسياً على نشر المعلومات واستثمارها. فنجاح المؤسسات والشركات يعتمد كثيراً على فعاليتها في جمع المعرفة واستعمالها واستخدامها لرفع الإنتاجية وإنتاج سلع جديدة.

ومن هذا المنطلق يتطلب اقتصاد المعرفة نوعاً جديداً من التعليم والتدريب. فالأمية المعلوماتية أصبحت من الظواهر المعيقة للتقدم. كما أن تطور المعرفة السريع يتطلب التدريب مدى الحياة، كما يتطلب مستوى علمياً وتكنولوجياً للعمالة أعلى من السابق والحاجة لاكتساب ملكة التعليم أصبحت حاجة ماسة للعاملين حيث تدل الدراسات على ارتفاع الطلب على الأيدى العاملة المختصة في التعامل مع المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ومع المعرفة بشكل عام وانخفاض الطلب على العمالة غير المتعلمة، وهذا سيؤثر في هيكلية سوق العمل.

12- 2 خصائص الاقتصاد المعرفي

يتميز الاقتصاد المعرفي بخصائص متعددة تعتبر بمثابة المرتكزات المحركة لهذا الاقتصاد على النحو الآتي:

1- العولمة:

إن سوق العمل لم يعد مقصوراً داخل بلد بعينه، فالدول الأوربية أصبحت قوة اقتصادية هائلة عندما تجاوزت حدودها السياسية والجغرافية من خلال الاتحاد الأوربي. كذلك أوجد الانترنت اقتصاداً بلا حدود، وأصبحت الدول الأخذة في النمو تتحدى عمالقة الصناعة في الوصول إلى المستهلكين والحصول على حصتها من السوق في كل مكان في العالم.

ولم يقتصر التغيير على حدود المكان فقط، بل الزمان أيضاً حيث أصبح إيقاع العمل مستمراً على مدار الساعة وأصبح الحد الأدنى لساعات العمل (24) ساعة في اليوم.

2- التكيف مع رغبات العملاء:

في الاقتصاد المعرفي لم تعد الميزة التنافسية تعتمد على الإنتاج المكثف والتسويق المكثف والتوزيع والسياسات الموحدة لأن مفتاح النجاح في الأعمال أصبح يكمن في تحديد خصوصية كل مستهلك وهذا يتطلب إنتاج سلع جيدة وخدمات مصممة خصيصاً لاحتياجات ورغبات خاصة لدى المستهلكين.

3- ندرة الكوادر والمهارات البشرية:

في ضوء النمو الاقتصادي الحالي هناك العديد من الوظائف لا تجد من يشغلها، وخاصة الوظائف التي تتطلب مهارات في تقنية المعلومات حيث نجد في الولايات المتحدة 15% من هذه الوظائف شاغرة. ويعاني قطاع الأعمال ليجد المجموعة الصحيحة من المهارات، ويتطلب ذلك انفتاح سوق العمل حيث المهارات غير المتوفرة في بلد ما يمكن إيجادها في بلد آخر وذلك من خلال الشبكات الالكترونية.

4- التركيز على خدمة المستهلك:

إن التنافس العالمي، والانترنت، وتحرير التجارة، وزيادة إمكانية الوصول للمعلومات، وتعدد الموزعين.. كلها عوامل قوة وضعف في يد المستهلك حيث أصبح المستهلكون هم أصحاب القرار والرأي. ويتطلب ذلك خبرات شاملة بالمستهلكين ورغباتهم وأن مبدأ خدمة المستهلكين هو الذي سيميز الشركات في القرن الحالي.

5- التجارة الالكترونية:

كلما تزايد عدد مستخدمي الإنترنت أصبحت التجارة الالكترونية أكثر رسوخاً، ويشمل ذلك التجارة الالكترونية التي تتم بين الشركات نفسها أو بين الشركات والمستهلكين، ويتوقع أن يصل حجم التجارة الالكترونية في السنوات القادمة إلى ما يزيد عن تريليون دولار. والقضية هنا انه إذا بدأت الخدمات وعمليات البيع التقليدية تستبدل بالتجارة الالكترونية فإن ذلك سيغير مجالات التوظيف من المواقع التقليدية إلى الوظائف التي تتطلب مهارات في تقنية المعلومات.

6- الحاجة للتعلم المستمر:

من المتوقع أن يزداد عدد المتعلمين الكبار أكثر من أي وقت مضى، وستكون الحاجة للتربية والتعلم المستمر بين متطلبات جوهرية للحفاظ على قدرة الفرد للبقاء في عمله كقوة عمل منتجة.

7- العمل عن بعد:

وهو ما يعني أن المؤسسات المستقبلية ستتكون من عدد محدود من الموظفين والإدارات الأساسية، وسيترك كل ماعدا ذلك لموردين خارجيين. بمعنى آخر اعتماد المؤسسات على العمل عن بعد حيث تجرب بعض الشركات قيام العاملين بالعمل من منازلهم من خلال الاتصال إلكترونياً بمكتب الرئيس.

12- 3 التطور التاريخي للاقتصاد المعرفي:

كانت المعرفة منذ الأزل المولد الرئيسي لكل الأنشطة الإنسانية مهما كان نوعها وتوجهها ومستواها، ولكنها لم تستثمر استثماراً حقيقياً، ولم يلتفت إلى أهميتها الفعلية إلا مع نهايات الألفية السابقة وبدايات الألفية الحالية بحيث تحولت إلى ركن أساسي من أركان الاقتصاد العالمي الذي تحرر من قيود رأس المال والعمل. واعتمد على المعرفة إما بشكل كلي فيما يعرف بـ (Knowledge Economy) الذي يشير إلى اقتصاد المعرفة، أو شبه كلي فيما يعرف بـ (Knowledge-Based Economy) الذي يشير إلى الاقتصاد المبني على المعرفة، إلا أن هذين المصطلحين يعرفان على وجه العموم بين المختصين باسم (اقتصاد المعرفة).

وكان من أوجه القصور في الاقتصاد التقليدي دور المعرفة في عملية الإنتاج. ومع ذلك، هناك مؤشرات ذات دلالة قوية على أن نشر المعارف يعتبر مصدراً أساسياً لتطوير أي اقتصاد.

وقد تنبه بعض علماء الاقتصاد إلى إمكانية الاستفادة من المعرفة لتصبح سلعة اقتصادية يمكن استثمارها (أو استغلالها) لتحقيق قدر أكبر من القيمة المضافة وجني الكثير من الأرباح، فكان أن انبثقت فكرة علم الاقتصاد المعرفي ليصبح اقتصاد القرن الحادي والعشرين نتيجة الطفرة المعلوماتية التي تغمر العالم منذ نهايات القرن الماضي في مختلف المجالات.

وفي هذا الإطار يرى "نيشوشتير" Nicho Stehr أن اقتصاد المجتمع الصناعي هو أولا وأساساً اقتصاد مادي، ويتغير تدريجياً إلى اقتصاد نقدي.

على سبيل المثال، تعكس نظرية كينز الاقتصادية هذا التحول من اقتصاد المجتمع الصناعي إلى اقتصاد يعكس إلى حد كبير المسائل النقدية.

لكن- وكما تشير الأدلة الحديثة- الاقتصاد الذي وصفه كينز أصبح الآن (غير نقدي) رمزي. وقد أشار "شتير" إلى أن التغيير في هيكل الاقتصاد وديناميكياته بشكل متزايد يعتبر انعكاس لحقيقة أن المعرفة أصبحت مكون رئيسي في العملية الإنتاجية. وإننا في حاجة إلى التركيز على الطابع المتميز للمعرفة وتوظيفه في مجال العلاقات الاقتصادية حيث تعتبر المعرفة مكون ذو طبيعة خاصة يتميز بخصائص مختلفة تماماً عن تلك الخصائص التي تميز السلع والخدمات. على سبيل المثال يمكن

لمستهلك أو مشترى المعرفة إن يستهلك المزيد منها بتكلفة متناقصة أو بدون تحمل المزيد من التكلفة.

كما يحدد "دروكر" Drucker– في مرحلة ما بعد المجتمع الرأسمالي– الجوانب الرئيسية للاقتصاد القائم على المعرفة ففى العصر الصناعي. وقد كانت إحدى الافتراضات الأساسية للاقتصاديين تزعم أن الاقتصاد كان يتحدد وفقاً إما للاستهلاك أو الاستثمار, فالكينزيون والكينزيون الجدد (مثل: ميلتون فريدمان) كانوا يعتقدون أن الاقتصاد يعتمد على الاستهلاك، بينما زعم الكلاسيكيون والكلاسيكيون الجدد (من تلك المدرسة النمساوية) أن الاقتصاد يعتمد على الاستثمار.

أيضا سعى "بول رومر" Paul Romer إلى إدماج الأفكار في الاقتصاد. وفي رأيه أن هذا لم يكن بالمهمة السهلة، فالأفكار ليست مثل السلع. وبمجرد طرح الفكرة يمكن للجميع استهلاكها بدون القدرة على استبعاد أولئك الأفراد الذين لم يدفعوا مقابل في الحصول عليها حيث لا تخضع الأفكار إلى التنافسية في الاستهلاك أو القدرة على استبعاد المستهلكين الذين لا يستمتعون بالقدرة الشرائية، وذلك على العكس من السلع الأخرى.

وقد أصبحت المعرفة– بعد اتحادها مع الاقتصاد– ذات تأثير كبير على مختلف الجوانب الحياتية، خصوصاً في ضوء الطفرة التكنولوجية، والثورة المعلوماتية التي وفرت المادة المعرفية للجميع بلا استثناء. وبقي فقط أن يتعلم الجميع بلا استثناء كيفية الاستفادة من هذه المادة المعرفية، وتوظيفها، وحسن إدارتها.

12-4 ركائز اقتصاد المعرفة:

يرتكز اقتصاد المعرفة على أربع ركائز أساسية كالتالي:

أولاً: ركيزة الحافز الاقتصادي والنظام المؤسسي

Economic Incentive and Institutional Regime

وتقوم على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو. وتشتمل هذه السياسات التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر إتاحة ويسر، وتخفيض التعريفات الجمركية على منتجات التكنولوجيا وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: ركيزة التعليم Education

وهو من الاحتياجات الأساسية للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية حيث يتعين على الحكومات أن توفر الأيدي العاملة الماهرة والإبداعية أو رأس المال البشري القادر على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل، وتنامي الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلاً عن المهارات الإبداعية في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة.

ثالثاً: ركيزة الابتكار Innovation

نظام فعال من الروابط الاقتصادية مع المؤسسات الأكاديمية، وغيرها من المنظمات التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات الوطنية في ضوء المتغيرات البيئية العالمية.

رابعاً: ركيزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

Information and Communication Technology

وهي التي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفه مع الاحتياجات المحلية لدعم النشاط الاقتصادي وتحفيز المشاريع على إنتاج قيم مضافة عالية.

16- 5 دور الاقتصاد المعرفي في الأعمال الدولية

عند تقسيم دول العالم إلى أربعة مجموعات متساوية بحسب قيمة دليل اقتصاد المعرفة يلاحظ عدم وجود أية دولة عربية ضمن مجموعة أعلي 25% من دول العالم، أي ضمن مجموعة الدول التي يبلغ دليل اقتصاد المعرفة لها 5.7 أو أكثر، بل لا توجد أي دولة ضمن 35% وتقع ثماني دول عربية ضمن مجموعة ثاني 25% من دول العالم التي يتراوح دليل اقتصاد المعرفة لها بين 5، 5.7، وهذه الدول هي بلدان مجلس التعاون الخليجي الستة والأردن ولبنان.

وتقع سبع دول عربية ضمن مجموعة ثالث أعلى 25% من دول العالم، الدول التي يتراوح دليل اقتصاد المعرفة لها بين 5، 5.2 وهذه الدول هي تونس ومصر والمغرب والجزائر وليبيا وسورية والعراق. وتقع فلسطين على الأرجح ضمن هذه المجموعة أيضاً. وفي اقتصاد المعرفة تقع بقية الدول العربية ضمن مجموعة أدني 25% من دول العالم يقل دليل اقتصاد المعرفة لها عن 5.2 وهذه الدول هي موريتانيا والسودان واليمن وجيبوتي.

وحتى ينجح الاقتصاد المعرفي في تطوير بيئة الأعمال الدولية يجب أن يتم تبني استراتيجية لبناء منظومة دولية متكاملة تقوم على الأسس التالية:

1- تهيئة المناخ العام وتشجيع الاستثمار حيث يعد تأييد الإدارات السياسية لاستراتيجية الاقتصاد المعرفي شرطاً ضرورياً لإنجاحها، وذلك من خلال قيام الحكومات بتوفير المناخ والدافع لنمو الصناعات المعرفية من خلال التشريعات والقوانين المحفزة للاستثمار وكذلك توفير البنية التحتية الملائمة، بينما يتحمل القطاع الخاص في الأساس مهمة نقل المعرفة والتقنية وتشغيل العمالة والنهوض بالاقتصاد.

ويقع العبء الأكبر لنهضة الصناعات المعرفية على المستوى العالمي على عاتق شركات القطاع الخاص الصغيرة والمتوسطة مما يجعل الاهتمام بها ودعمها واجباً أساسياً للاستراتيجية وصولاً إلى التنمية الصناعية المنشودة. وحتى يمكن تحفيز رأس المال الخاص على الاستثمار في هذه الصناعات رغم ما فيها من عنصر مخاطرة في تكاليف البحث والتطوير والتحديث اللازمين لبقائها وتقدمها خاصة في مراحل نموها الأولى يجب خلق آليات ائتمانية جديدة تتواءم مع طبيعة الصناعات المعرفية لاحتوائها على بنيه رأسمالية مرتفعه في المستوى الفكري والتقني وليس أساسا في الأصول المادية الملموسة. ولذلك يفضل أن يتم الاستثمار على نطاق واسع في مجالات الصناعة المعرفية والبنية التحتية وإعادة تنظيم المؤسسات الحكومية وفقاً للمتغيرات العالمية الراهنة, ويعد ذلك شرطاً أساسياً لزيادة

الطلب على تطبيقات تقنية المعلوماتية، ومن ثم تحفيز القطاع الخاص على الاستثمار في الصناعات التقنية المتقدمة.

2- تهيئه البنية التحتية للاتصالات وتقنيه المعلومات مع وضع آلية لاستمرار تدفق الاستثمارات العامة والخاصة لتحديث تلك البنية وخاصة شبكات الاتصالات وتخفيض تكلفة الاستخدام في نقل المعلومات, الأمر الذي يتطلب وضع خطط لرفع معدل انتشار خطوط الهاتف مع التوسع في استخدام تقنيات الشبكة الذكية وتسهيلات الخدمات التليفونية وخاصة خدمات الهواتف الخلوية (المحمول) والهواتف عبر الأقمار الصناعية مع زيادة استخدامات خدمات شبكة الإنترنت والخدمات الإلكترونية الأخرى إضافة إلى إصلاح وإعادة هيكله المراكز التكنولوجية وربطها من خلال تعاون بحثي وتقني تكاملي من خلال قاعدة بيانات متكاملة.

3- تنمية الموارد البشرية حيث يمثل الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الركائز لتحقيق التقدم والانطلاقة التقنية، ويشمل ذلك التعليم والتدريب والبحث العلمى وصقل المهارات التي يحتاجها الإنتاج والتصدير والتسويق للمنتجات والخدمات المعرفية.

وتمثل القوى البشرية المدربة أهم العوامل في بدء استراتيجية المعرفة التقنية واستمرارها وذلك بما تمثله هذه القوى من طاقات منتجة ومستخدمة للتقنيات المتقدمة والمعلومات. ومن ثم فإن إعداد وتنفيذ خطط مكثفة وعاجلة للتنمية البشرية في التعليم والتأهيل والتدريب المستمر على التقنيات المتقدمة يعد أساساً لا غنى عنه لإنجاح عملية التنفيذ لاستراتيجية الاقتصاد المعرفي.

4- توسيع قاعدة قطاع أعمال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وهو ما يقع عبء تنفيذه على إسهامات القطاع الخاص من خلال الشركات الجديدة المنشأة، وحجم إنتاج هذه الشركات ومدى جودة منتجاتها وقدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، وكذلك حجم العمالة الجديدة التي توفرها هذه الشركات، مع الأخذ فى الحسبان أنه لا يجب أن يقتصر هذا الأمر على الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولكن يجب إنشاء شركات عملاقة مثل شركة لإدارة مناطق الصناعات التقنية أو شركة لتسويق البرمجيات والمنتجات المعرفية وخدمات شركات البرمجة بغرض التصدير، وكذلك شركة للتسويق الخارجي للمنتجات التقنية الأخرى.

وهنا لا بد من التأكيد على أهميه الدور الحكومي لدعم لتوسيع قطاع تقنية المعلومات، وذلك من خلال تقديم دعم وتسهيلات مباشرة للاستثمارات الصغيرة والمتوسطية، وكذلك من خلال الدخول كشريك مع القطاع الخاص في إنشاء شركات عملاقة متخصصة بتقنية المعلوماتية والمعرفة.

وحتى يمكن نقل واستيعاب التقنيات الحديثة والمتطورة وكذلك تطبيق قواعد الجودة العالمية في الأداء فيجب على القطاع الخاص تشجيع الاستثمارات الأجنبية بمد الجسور مع الشركات دولية النشاط إذ أن التحالفات العالمية سواء مع دول بعينها أو مع شركات عملاقة يمثل أحد الوسائل المقبولة والمسلم بها لتوطين التقنية و للاندماج التقني مع بقية العالم ويجب الاستفادة بالعلاقات العربية المتميزة مع بعض الدول المتقدمة لتحقيق ذلك الأمر الذي يتطلب مشاركة بعض المتخصصين لتوفير المعرفة اللازمة

للمفاوض العربي بأبعاد الصناعات التكنولوجية واحتياجاتها حتى يمكن إدراج الأنشطة التقنية ضمن الاتفاقيات الثنائية والمتعددة مع هذه الدول المتقدمة.

5- تنمية الأسواق المحلية وأسواق التصدير حيث يحتاج تنشيط أسواق التصدير لمنتجات الصناعات المعرفية إلى قاعدة قوية تتمثل في وجود أسواق محلية نشطة لهذه المنتجات. وهنا يجب الاعتراف بأن آليات السوق وحدها لا تكفى كبيئة ملائمة لتنشئة الصناعات المعرفية وتنميتها ما لم يتم التأثير على هذه الآليات وتوجيهها بوعي وإدراك.

وتشير تجارب الدول الرائدة في مجال الاقتصاد المعرفي كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان والمملكة المتحدة والسويد وإسرائيل، والتى وصل دور الصناعات المعرفية فى عملية النمو والاستثمار وتحديث الصناعة ما بين 50%- 60% من مدخلات كافة النواتج الصناعية والتكنولوجية إلى تزايد الصناعات المبنية على المعلومات فى معظم الدول المتقدمة إلى مجمل الصناعة وتراوحت هذه الزيادة لتصل إلى 37% فى اليابان 39% فى الولايات المتحدة و43% فى إيرلندا و32% فى المملكة المتحدة، وذلك من خلال قيام الحكومات بدور أساسي لتبنى مشاريع تقنية متطورة تقوم بتنشيط الأسواق المحلية لهذه المنتجات شريطة أن تكون لها قيمة كبيرة في تحسين أداء مؤسسات الدولة علاوة على ما سيكون لهذه المشروعات من تأثير فعال في نشر الوعي التقني للمجتمع العربي ككل، أي أن دخول الحكومات كموجه ومشترى للتقنيات المتطورة والمنتجة محلياً هو أمر ضروري لبدء عملية تنمية هذه الصناعات.

أما تنشيط سوق التصدير الخارجي فيقع عبئه الأول على القطاع الخاص وذلك عن طريق تكوين شركات تسويق عملاقة والاشتراك في المعارض والأسواق الدولية وعقد الصفقات نيابة عن الشركات المنتجة وغير ذلك من الأنشطة لفتح أسواق جديدة.

6- توسيع مجالات البحث التطبيقي والتطوير ونقل التقنية، ويمثل ذلك أحد أهم عناصر التقنية المعلوماتية، فلا يمكن لاستراتيجيات الاقتصاد المعرفي أن تنجح دون تنشيط ودعم الإنتاج الفكري مع تشجيع الابتكار والأفكار الجديدة والحاضنات التكنولوجية في إطار يدعم الأفكار الجديدة. وفى ضوء ما تشهده تقنيات النانو من تطور هائل على المستوى العالمي وتنامي الاهتمام العربى بالبحث والتطوير فى هذا المجال الحيوى، والذى يعد قاطرة البحث العلمي والتطوير فإن بناء قاعدة صناعية قائمة على تكنولوجيا (تقنيات) النانو سوف يؤدى إلى نهوض وتقدم الصناعة العالمية، ومن ثم تطوير الأعمال الدولية.

حاصل ما تقدم أن تعظيم المردود الإيجابي للاقتصاد المعرفي على بيئة الأعمال الدولية رهن بتنمية فرص الاستثمار فى مراكز البحث والتطوير وتبنى وصياغة أطر وسياسات وتشريعات حماية ضد احتكار التكنولوجيا, فضلاً عن تنمية الكوادر البشرية من خلال برامج نظم الخبرة والتكنولوجيا المتقدمة.



المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

1. أحمد عبد الرحمن أحمد، **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية**، دار المريخ للنشر، الرياض 2006.
2. بول سويزي، **من الاقتصاد القومي إلى الاقتصاد الكوني: دور الشركات متعددة الجنسيات**، ترجمة عفيف الرزاز، مؤسسة الأبحاث العربية، بيروت 2004.
3. بول هيرست وغراهام طومسون، **ما العولمة: الاقتصاد العالمي وإمكانيات التحكم**، ترجمة: فالح عبد الجبار، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 2001 .
4. سالم أحمد الفرجاني، **العولمة والدول النامية من منظور استثماري**، دار الكتب الوطنية، طرابلس 2004 .
5. سعد غالب ياسين، **الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 1999.
6. سامح عبد المطلب عامر، **إدارة الأعمال الدولية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، بيروت، 2009.
7. شهاب محمد محمود، **المنظمات الدولية**، دار الشروق، القاهرة 1990.
8. عبد الرحمن يسري أحمد، **الاقتصاديات الدولية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، إسكندرية 2007.
9. عمر صقر، **العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة**، الدار الجامعية، القاهرة 2003.

10. عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال الدولية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، إسكندرية 2005.

11. عبد المطلب عبد المجيد، **النظام الاقتصادي العالمي**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة 1998.

12. علي إبراهيم الخضر، **إدارة الأعمال الدولية**، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق 2010.

13. عبد الخالق جودة، **الاقتصاد الدولي من المزايا النسبية إلى التبادل اللامتكافيء**، القاهرة 1985.

14. عبد الناصر نزار العبادي، **منظمة التجارة العالمية واقتصاد الدول النامية**، الدار الجامعية، القاهرة 1999.

15. عبد المطلب عبد الحميد، **النظام الاقتصادي العالمي الجديد**، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2003.

16. عاطف السيد، **الجات والعالم الثالث**، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2002.

17. عبد الحميد عبد المطلب، **الجات وآليات منظمة التجارة الدولية**، الدار الجامعية، عين شمس 2003.

18. مايكل تانزر وآخرون، **من الاقتصاد القومي إلى الاقتصاد الكوني: دور الشركات متعددة الجنسات**، ترجمة: عفيف الرزاز، مؤسسة الأبحاث العربية، بيروت 1981.

19. محمد السيد السعيد، **الشركات متعددة الجنسيات وآثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة 1978.

20. محمد صبحي الأتربي، **مدخل إلى دراسة الشركات الاحتكارية متعددة الجنسيات**، دار الثورة للصحافة والنشر، بغداد 1977.

21. محسن شفيق، **المشروعات ذات القوميات المتعددة من الناحية القانونية**، مطبعة جامعة القاهرة، الكتاب الجامعي 1998.

22. محمد السيد السعيد، **الكتل التجارية الدولية وانعكاساتها على الوطن العربي والمتغيرات العالمية**، معهد العلوم والدراسات العربية، القاهرة 1992.

23. محمد علي إبراهيم، **الآثار الاقتصادية لاتفاقية الجات**، الدار الجامعية، القاهرة 2003.

24. مصطفى رشدي شيحة، **اتفاقات التجارة العالمية في عصر العولمة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2002.

25. نبيل حشاد، "**الجات ومستقبل الاقتصاد العالمي والعربي**"، دار النهضة العربية 1995.

26. هدسون جون، هرندر مارك، **العلاقات الاقتصادية الدولية**، ترجمة: منصور عبد الصبور، دار المريخ للنشر، السعودية 1987.

ب- الرسائل والتقارير والدوريات:

1. إبراهيم قادم، "**الشروط المقيدة في عقود نقل التكنولوجيا ودورها في تكريس التبعية التكنولوجية على المستوى الدولي**"، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، 2002.

2. السيد عليوة، "**الدور المتوقع لمنظمة التجارة العالمية في إدارة الاقتصاد الدولي**"، بحث مقدم إلى مؤتمر: أثر اتفاقية الجات على اقتصاديات الدول الإسلامية، جامعة الأزهر، القاهرة 1996.

3. المركز العربي للدراسات الإستراتجية، "**تقرير التحولات العالمية ومستقبل الوطن العربي في القرن الحادي والعشرين**"، دمشق 2000.

4. حسان خضر، "**الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف وقضايا**"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت 2004 .

5. حميد الجميلي، **الشركات متعددة الجنسيات ودورها في الإنتاج الدولي**، مجلة أخبار النفط والصناعة– العدد 401، أبو ظبي 2004.

6. حشماوي محمد، "**الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية**"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر2006.

7. خالد مصطفى قاسم، عبد الفتاح السيد النعمانى، "**صناعة الخدمات العربية ودورها فى الإسراع بتحقيق التكامل العربى– دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العربية**"، ورقة عمل منشورة، المؤتمر العلمي السنوي العشرون: صناعة الخدمات فى الوطن العربى– رؤية مستقبلية، مجلة الوحدة الاقتصادية العربية، العدد الحادي والثلاثون، القاهرة 2005.

8. خالد مصطفى قاسم، " **تحديد إستراتيجية للاقتصاد المعرفي لتفعيل الصناعات المعرفية العربية**"، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، معهد البحوث الصناعية، جامعة الملك فهد للبترول والتعدين، المملكة العربية السعودية 2010.

9. عمر الفاروق، "**الاستثمار الأجنبي المباشر ونقل التكنولوجيا**"، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، الأردن 2001.

10. سيف هشام الفخري، "**الشركات متعددة الجنسيات وأبعادها الاقتصادية والسياسية**"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا 2010.

11. سميحة فوزي، "**النظام العالمي الجديد وانعكاساته على الوطن العربي**"، مجلة البحوث و الدراسات العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة 1994.

12. كمال بن موسى، "**المنظمة العالمية للتجارة والنظام التجاري العالمي الجديد**"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 2004.

13. محمد عبده سعيد إسماعيل، "**الشركات متعددة الجنسيات ومستقبلها في الدول النامية مع الإشارة إلى مصر**"، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس 1986.

14. محمد سيد حسين، "**التسويق الدولي ودوره في اقتحام الأسواق الدولية**"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي 2010.

15. منى قاسم، "**الشركات متعددة الجنسيات وأهميتها في الاقتصاد العالمي**"، النشرة الاقتصادية لبنك مصر 1988.

16. معتصم راشد، "**اتفاقية الجات وأثرها على اقتصاديات المجموعة الإسلامية**"، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر: أثر اتفاقية الجات على اقتصاديات الدول الإسلامية، جامعة الأزهرة، القاهرة 1996.

17. هيريوكي هينو، "**التعاون بين صندوق النقد الدولي والبنك الدولي**"، التمويل والتنمية، العدد 3 لسنة 1986

ثانياً: المراجع الأجنبية:

A. Books:

1. Gary A. Knight & Daekwan Kim, **International business competence and the contemporary firm,** College of Business, Florida State University, 2001.
2. John Wiley& Sons, **Global Strategic Planning: The Essentials**, New York 1991.
3. J. Daniels & L. Radebaugh, **International Business: Environment and Operations**, London 1992.
4. M. Zcinkota, **International Business**, John Wiley 2009.
5. Robert C. Feenstra, **Globalization in an Age of Crisis: Multinational Cooperation in The twenty- first Century**, California University 2011.

B. Theses, Reports & Periodicals:

1.Gabor Hunya,"**The Role of Multinational Companies in International Business Integration**", EU-funded, Seventh Framework project AUGUR, 2012.

2.Stehr N, "**Knowledge as a Capacity for Action**", Presented to OECD Conference on: New Indicators for the Knowledge-Based Economy, Paris 1996.

3.Saad Bakry,"**industry development in the knowledge society**", 4th Arab Conference on industrial information &networks, 2009.

ثالثاً: المواقع على شبكة الإنترنت:

1. منظمة التجارة العالمية www.WTO.org.

2. قاعدة بيانات المعرفة من أجل التنمية– البنك الدولى

Knowledge for development Database, World Bank.

WWW.Worldbank.org/Kam

3. مجلة دراسات الأعمال الدولية

Journal of International Business Studies (JIBS)

www.palgrave-Journals.com/jibs

ســـــيرة ذاتية

البيانات الشخصية:



- **اللقـــــــــب** : قاســـم
- **اســـــم الأب** : مصطـفى
- **الاســـــــم** : خـــالد
- **تاريخ الميـــــلاد** : 14-6-1966
- **الحالة الاجتماعية** : متزوج وله ابن، وأبنة.
- **اللغـــــــات** : العربية، الانجليزية
- **الجنســــــية** : مصري
- **الإتصـــــــال** : تليفون

: موبايل (002) 0123224574

: عمل (203) 5566072

: فاكس (203) 5611919

- **العنـــــــوان** : عمادة شئون أعضاء هيئة التدريس، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، ميامى، الإسكندرية، ج.م.ع ص. ب. 1029
- **العنـــوان الالكترونى**

khaled.kaascm@aast.edu
dr.khaledkassem@gmail.com
www.drkhaledkassem.com

- **المؤهلات العلميــــة :**

- دكتـوراه الفلـسفة فـي الاقتـصاد (الاقتـصاد التطبيقـي)، كليـة التجـارة، جامعـة المنوفيـة، 2002، بالاشتراك مـع جامعـة سنترال ميـشيجان، الولايـات المتحـدة الأمريكيـة، بتوصـية طبـع الرسـالة علـى نفقـة الجامعـة وتـداولها مـع الجامعـات المصرية والعربية الأخرى.

- ماجيستير في الاقتصاد (الاقتصاد التطبيقي)، كلية التجارة، جامعة طنطا، مارس 1996.

- دراسات تكميلية في الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة طنطا، مايو 1990، (جيد جداً)

- بكـالوريوس تجـارة، شـعبة محاسـبة، كليـة التجـارة، جامعـة طنطـا، مـايو 1988(جيد جداً).

- **الوظيفة الحالية :**

- عميـد شـئون أعـضاء هيئـة التـدريس، أسـتاذ الاقتـصاد التطبيقـي، الأكاديميـة العربيـة للعلـوم والتكنولوجيـا والنقـل البحـري، جامعـة الـدول العربيـة، ميـامي، الإسكندرية، ج.م.ع. ص.ب.1029.



التاريخ	المهنـــة	المؤسســـة
1992/03/01 1996/06/30	معيد	الأكاديمية العربية
1996/07/01 2000/08/31	محاضر اقتصاد	الأكاديمية العربية
2000/09/01 2001/05/01	أستاذ زائر	قسم الاقتصاد، كلية إدارة الأعمال، جامعة سنترال ميشيجان الولايات المتحدة الأمريكية.
2003/01/01 2007/12/31	أستاذ مساعد	قسم أدارة الأعمال، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية
2007/01/01 2007/07/31	أستاذ مشارك	قسم التسويق والأعمال الدولية، الأكاديمية العربية.
2007/08/01 2008/04/30	رئيس قسم	لوجستيات التجارة والنقل الدولي كلية النقل الدولي، الأكاديمية العربية.
2008/05/01 2010/12/31	أستاذ الاقتصاد المشارك رئيس مادة الاقتصاد	قسم التسويق والأعمال الدولية، الأكاديمية العربية.
2011/1/1 2012/9/30	أستاذ الاقتصاد التطبيقى رئيس مادة الاقتصاد	قسم التسويق والأعمال الدولية، الأكاديمية العربية.

- **المقالات العلمية المنشورة :**

1- خالد مصطفي قاسم، عبد الفتاح السيد النعماني، *تطوير القاعدة التكنولوجية الصناعية العربية كمدخل لتفعيل التجارة العربية،* "مؤتمر تحديث الصناعة العربية في ضوء المتغيرات الدولية"، المؤتمر العلمي السنوي التاسع عشر، كلية التجارة، جامعة المنصورة، جامعة الدول العربية "22-24 أبريل 2003".

2- خالد مصطفي قاسم، عبد الفتاح السيد النعماني، *صناعة الخدمات العربية ودورها في الإسراع بتحقيق التكامل العربي"دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العربية "،* مجلة الوحدة الاقتصادية العربية، العدد الحادي والثلاثون، السنة السابعة عشر، القاهرة، أبريل، 2005.

3- خالد مصطفي قاسم، *الأطر المتكاملة في تدبير ومعالجة النفايات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة* (مؤتمر تدبير وإعادة النفايات والمحافظة على البيئة والتنمية) المؤتمر الدولي الثاني، أغادير، المملكة المغربية، 18-24 يوليو 2005.

4- خالد مصطفي قاسم، *دور مؤسسات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة* "استراتيجيات جديدة لقضايا تنمية المجتمعات والبيئة"، المنتدي البيئي الدولي الأول، جامعة طنطا، ج.م.ع، 1-3 أبريل 2006.

5- خالد مصطفي قاسم، *عبد الفتاح السيد النعماني، تقييم الأثر البيئي للمنشآت والمشروعات وأهمية مشاركة المجتمع المدني فيها "دراسة حالة"،* " مؤتمر إعادة هيكلة الاقتصادات العربية في ظل التحديات المعاصرة"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الثاني والعشرون، جامعة المنصورة& جامعة الدول العربية، القاهرة، 18-20 أبريل 2006.

6- خالد مصطفي قاسم، *دور آليات التجارة الالكترونية في تفعيل التجارة العربية البينية،* "ندوة تشريعات التجارة الإلكترونية ودورها في دعم وتنمية الصناعة العربية" المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين & البنك الأسلامى للتنمية & وزارة التجارة والصناعات التقليدية التونسية، تونس، 19-21 أبريل 2006.

7- خالد مصطفي قاسم، *جدوى استخدام تكنولوجيا النانو في تطوير القاعدة التكنولوجية الصناعية العربية،* "ورشة عمل حول التقنيات المتناهية في الصغر وأفاق استخدامها في الصناعة" المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين & البنك الأسلامى للتنمية & المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا، المملكة المغربية، الرباط، 21 سبتمبر 2006.

(إعادة تحديث ونشر) مجلة أفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة 22، العدد الأول & الثاني، يناير- أبريل 2010.

8- خالد مصطفي قاسم وآخرون، *دور منظمات المجتمع المدني في تطوير التعليم البيئي*، "استراتيجيات تطوير مؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي في ضوء التحديات المعاصرة"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الثالث والعشرون، جامعة المنصورة & الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، أبو قير، 28-30 يوليو 2007.

9- خالد مصطفي قاسم، أمير محمد أبو النجا، *دور آليات التربية البيئية في تحقيق التنمية المستدامة*، "استراتيجيات تطوير مؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي في ضوء التحديات المعاصرة"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الثالث والعشرون، جامعة المنصورة & الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، أبو قير،28-30 يوليو 2007.

10- خالد مصطفي قاسم، *دور حاضنات الأعمال في تنمية القدرات التنافسية للصناعات الصغيرة والمتوسطة*، *"الملتقى الدولي الرابع للصناعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة"*، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين & البنك الأسلامى للتنمية & وزارة الصناعة اليمنية، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 25-26 نوفمبر 2007.

11- خالد مصطفي قاسم، *دور الاقتصاد المعرفي في بناء قاعدة النانو تكنولوجي في الصناعة العربية*، "المؤتمر الدولي الخامس لأفاق البحث العلمي وتطوير التكنولوجيا"، المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا & وزارة التربية الوطنية والتعليم، فاس، المملكة المغربية، 28-31 أكتوبر 2008.

12- خالد مصطفي قاسم، *أدارة الأزمات البيئية داخل المنظمات*،الملتقى البيني الرابع لجامعة الإسكندرية " الكوارث والأزمات البيئية – التحديات والمواجهة "، مركز المؤتمرات بجامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 22-23 أبريل 2009.

13- خالد مصطفي قاسم، محمد أحمد الراوي، " Impact of Kip's on Supply Chain Management (SCM) in Pharmaceutical Industries Competitiveness"، مجلة الدراسات التجارية والإدارية، كلية التجارة – فرع دمنهور جامعة الإسكندرية، عدد يونيو 2009.

14- خالد مصطفي قاسم، *دور استراتيجية الاقتصاد المعرفي وتقنيات النانو في تحقيق التنمية المستدامة للصناعات المعرفية العربية،* المؤتمر العربي حول الآثار التنموية والاقتصادية لتقنيات النانو، وزارة التعليم العالي، وزارة التجارة والصناعة، بالمملكة العربية السعودية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، جامعة الملك فهد للبترول والتعدين، الظهران، المملكة العربية السعودية، 27-29 مارس 2010.

15- خالد مصطفي قاسم، *استراتيجية الإنتاج الأنظف من منظور تقنيات النانو كمدخل لتفعيل التنمية المستدامة في الصناعة العربية،* "المنتدى الصناعي العربي الدولي"، وزارة الطاقة والتعدين لدولة قطر، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مجموعة الاقتصاد والأعمال، قطر للبترول، الدوحة، قطر، 25-28 مايو، 2010.

16- خالد مصطفي قاسم، *انعكاسات الأزمة المالية العالمية على الصناعة العربية،* المنتدى الصناعي العربي الدولي، وزارة الطاقة والتعدين، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مجموعة الاقتصاد والأعمال، قطر للبترول، الدوحة، قطر، 25-28 مايو، 2010.

17- خالد مصطفي قاسم، *تحديات البحث العلمي العربي في ضوء الأزمة العالمية على الصناعات المعرفية (رؤية مستقبلية)،* الندوة العربية حول التكنولوجيات المستقبلية، الجمعية العلمية الملكية والمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، البنك الإسلامي للتنمية عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 14-16ديسمبر 2010.(إعادة نشر) مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد 68، يناير 2012.

18- خالد مصطفي قاسم، *"رؤية حول دور تطبيقات النانو تكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة للقطاعات الصناعية العربية "،* الاجتماع التنسيقي حول البرنامج التنفيذي للمبادرة العربية لتطبيق علوم وتقنيات النانو، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، جامعة الدول العربية، القاهرة، 12-13 يناير 2011.

19- خالد مصطفي قاسم، محمد محمود، "Cloud computing and virtualization as A Knowledge Economy: A Big Industrial Chance for Emerging Economies& SMEs "، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين & البنك الإسلامى للتنمية، الرباط، المملكة المغربية، 20-22 ديسمبر 2011.

20- خالد مصطفي قاسم، دينا محمود بكر، "The Liberalization of Egypt's Telecommunication Sector Measurement of the Liberalization Index (1990-2008)"، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين & البنك الإسلامى للتنمية، الرباط، المملكة المغربية، 20-22 ديسمبر 2011.

21- خالد مصطفي قاسم، صالح عبد الواحد، هشام الجندي، "Opportunities Investment in Suez Canal(port Saied East Port):A Big Chance For Egyptian Economy"، ندوة إنشاء مراكز لوجستية بمحور قناة السويس، الهيئة العامة للتنمية الصناعية، القاهرة، 1 يناير 2012.

22- خالد مصطفي قاسم، أبو بكر أبو جناح، "*تقييم المتغيرات الداخلية والخارجية على الاستثمار الصناعي في ليبيا الإعمار*"، مؤتمر التعاون الصناعي العربي التركي- الدورة الثانية، وزارة الصناعة بليبيا، وزارة العلوم والصناعة والتكنولوجيا بتركيا، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، بنغازى، دولة ليبيا، 3-4 يونيو 2012.

23- خالد مصطفي قاسم، "The Economic Viability of Sustainable Development in the Conservation of Biodiversity of Dugongs in the marine Environment "، ورقة عمل مقدمة إلى الاجتماع الثاني للدول الموقعة على مذكرة التفاهم لبقر البحر وورشة عمل مرفق البيئة العالمي، برعاية سكرتارية معاهدة بون للأنواع المهاجرة وهيئة البيئة والموارد الطبيعية بدولة الفلبين، دولة الفلبين، 19-22 فبراير 2013.

24- خالد مصطفي قاسم، "*مقومات انطلاق الابداع والابتكار العلمي العربي في الصناعات المعرفية*"، *ملتقى الإبداع والابتكار ضمان للتنافسية الصناعية*، (تحت النشر).

25- خالد مصطفي قاسم، *استراتيجية الإنتاج الأنظف كمدخل لتفعيل التنمية المستدامة في الدول العربية*، "المناظرة الدولية حول الأعمار وسياسات المدن"، المملكة المغربية، أغادير- تارودانت، 17-19 أبريل، 2014.

▪ **الكتـــب :**

1- خالد مصطفي قاسم، *الطاقة الاستيعابية بين للاستثمار بين التقويم واستراتيجيات التصنيع*، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ج. م. ع، 2006.

2- خالد مصطفي قاسم، *أدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة*، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ج.م.ع، (الطبعة الأولى) 2007، (الطبعة الثانية) 2010، (الطبعة الثالثة)2012.

3- خالد مصطفي قاسم،عبير عبد الخالق، أدارة الأعمال الدولية بين الاستدامة وجودة الحياة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ج.م.ع، تحت النشر.

4- خالد مصطفي قاسم، *قضايا بيئية واقتصادية معاصرة*، تحت الأعداد.

▪ **المهام والإنجازات :**

1- عضو لجنة تحكيم رسالة الدكتوراه الخاصة بالسيد/ أحمد هشام صدقى بعنوان "Development of a Dynamic Model for Data-Driven DSS" "المقدمة إلى معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية،27 أكتوبر 2014.

2- تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيدة / أمينة أحمد إسماعيل يعقوب بعنوان " Impact of Political Instability on FDI inflows in Developing Countries, case of Egypt"، معهد الاستثمار والتمويل، كلية الدراسات العليا في الإدارة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 9 يوليو 2014.

3- عضو لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيدة/ مروة عبد العظيم بعنوان "Assessing Six Sigma Critical Success Factors in Egyptian Manufacturing Industries" المقدمة إلى معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 12 مايو 2014

4- المشاركة والحضور في المناظرة الدولية حول الأعمار وسياسات المدن"، المملكة المغربية، أغادير- تاروادنت، 17-19 أبريل 2014.

5- عضو لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيدة/ أمل مصطفى الطاهر القويرى بعنوان"تحليل معوقات الاستثمار المباشر لتحسين القدرة التنافسية فى مجال جذب الاستثمار فى مصر" معهد الاستثمار والتمويل، كلية الدراسات العليا في الإدارة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 20 فبراير 2014.

6- عضو لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيدة/ رشا محسن محمد الغندور بعنوان "Library Service Quality And Its Impact On Users Satisfaction" المقدمة إلى معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 27 أكتوبر 2013.

7- حضور المؤتمر الدولى"Global Climate Change, and Sustainability Biodiversity"، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، جامعة الدول العربية، الإسكندرية، 15-18 أبريل 2013.

8- حضور المؤتمر الثالث والثلاثون للمنظمة العربية للمسئولين عن القبول والتسجيل في الجامعات بالدول العربية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، جامعة الدول العربية، الإسكندرية، 25-28 مارس 2013.

9- عضو لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/إسلام عبد الستار بعنوان "The Application Of Lean Six Sigma In Petrochemical Companies" المقدمة إلى معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 21 مارس 2013.

10-عضو لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ تامر البندارى بعنوان "أثر تطبيق نظام إلكترونى لسياسات التسعير على زيادة الأرباح" المقدمة إلى معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 21مارس 2013.

11-حضور المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات (آفاق التنمية لمنطقة قناة السويس – رؤية مستقبلية)"مارلوج"، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، جامعة الدول العربية، الإسكندرية، 17-19 مارس 2013.

12-المشاركة والحضور كممثل للأكاديمية في الاجتماع الثاني للدول الموقعة على مذكرة التفاهم لبقر البحر وورشة عمل مرفق البيئة العالمي، برعاية سكرتارية معاهدة بون للأنواع المهاجرة وهيئة البيئة والموارد الطبيعية بدولة الفلبين، دولة الفلبين، 19-22 فبراير 2013.

13- عضو لجنة تحكيم رسالة الدكتوراه الخاصة بالسيد/ أمير أحمد رصرص بعنوان "Improving The Education System At Universities In Egypt Through Implementing Total Quality Management" المقدمة إلى معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا و النقل البحري، الإسكندرية، 4يناير 2013.

14-تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد / محمد أحمد عبد القادر سيد بعنوان "دراسة تحليلية لمحددات تعامل المستثمرين الأفراد في البورصة المصرية"، معهد الاستثمار والتمويل، كلية الدراسات العليا في الإدارة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 9 ديسمبر 2012.

15-عضو لجنة الأنظمة الممثلة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، نوفمبر 2012.

16-عضو اللجان العلمية الدائمة للقطاعات التجارية, والهندسية، والبحرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 1 أكتوبر 2012 وحتى الآن.

17-عضو لجنة تحكيم رسالة الدكتوراه الخاصة بالسيدة / إيمان الوزان بعنوان "Improvement In E-Learning Using Kaizen Approach Continuous In Higher Education المقدمة إلى معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 1 أكتوبر 2012.

18-عضو لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/عادل محمد فايد بعنوان "Determinants of Employees Satisfaction In A Pharmaceutical Company" المقدمة إلى معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 2 سبتمبر2012.

19-عضو لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/حازم الغرابلى بعنوان " Factors Affecting Purchasing Process Performance as Viewed by Internal Customers :A Case Study Investigation of A Private Free Zone Company " المقدمة إلى معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 27 يونيو 2012.

20-عضو وفد جمهورية مصر العربية في مؤتمر وزراء الصناعة والتجارة العرب للمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين في دورته الثانية والعشرون، الرباط، المملكة المغربية، 18-20 يونيو2012.

21-عضو لجنة تحكيم رسالة الدكتوراه الخاصة بالسيدة/ دميانة عزت ناثان بعنوان " The Impact of Service Quality Dimensions on Customers Satisfaction in The Egyptian Banking Sector " المقدمة إلى معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 14يونيو 2012.

22-المشاركة والحضور في مؤتمر التعاون الصناعي العربي التركي- الدورة الثانية، وزارة الصناعة بليبيا، وزارة العلوم والصناعة والتكنولوجيا بتركيا، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، بنغازي، دولة ليبيا، 3-4 يونيو 2012.

23-تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ أحمد محمود الحلفاوى بعنوان "أثر تحسين بيئة الأعمال على جذب الاستثمارات – دراسة للحالة المصرية خلال الفترة من 2004-2010 "، معهد الاستثمار والتمويل، كلية الدراسات العليا في الإدارة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 11 أبريل 2012.

24-تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد / محمد احمد عبد الرحمن الزروق بعنوان "أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الخدمات المصرفية الالكترونية في تحسين القدرات التنافسية للمصارف الليبية"، معهد الاستثمار والتمويل، كلية الدراسات العليا في الإدارة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 11 أبريل 2012.

25-تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد / ناجى محمد أبو بكر حطابة بعنوان " تأثير الاستثمار في سوق الأوراق المالية – دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في السوق الليبي"، معهد الاستثمار والتمويل، كلية الدراسات العليا في الإدارة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 11 أبريل 2012.

26-عضو لجنة تحكيم رسالة الدكتوراه الخاصة بالسيدة/ مايسة عباس حتاتة بعنوان " The Effect of Leadership Styles On Developing Countries :An Empirical Study " المقدمة إلى معهد الإنتاجية و الجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 12مارس 2012.

27-مقرر لجنة شئون أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الإسكندرية، فبراير 2012 وحتى الآن.

28-رئيس لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ عبد الله بلقاسم الأمين بعنوان" دور الإدارة الحديثة للتأمين البحري في تنمية التجارة البحرية" المقدمة إلى كلية النقل البحري والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 26 فبراير 2012.

29-المشاركة والحضور في ندوة إنشاء مراكز لوجستية بمحور قناة السويس، الهيئة العامة للتنمية الصناعية، القاهرة، 1 يناير 2012.

30-المشاركة والحضور في المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين & البنك الإسلامى للتنمية، الرباط، المملكة المغربية، 20-22 ديسمبر 2011.

31-رئيس مجلس الأمناء والمعلمين لمجمع مدارس سيدى جابر الدائري للغات، الإسكندرية، ديسمبر 2011.

32-عضو لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيدة/ مروة محمد سلام بعنوان "Factor Affecting the Quality of the Human Resources in Pharmaceutical Industries" المقدمة إلى معهد الجودة والإنتاجية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 6 ديسمبر 2011.

33-تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد /طارق محمد سعد الخشن بعنوان " Examine the Effect of Total Quality Management on Organizational Performance Apply Study in Egypt"، معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، القاهرة، أكتوبر 2011.

34-تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد / محمد مصطفي البدوي بعنوان " أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمات التعليمية"، معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، أكتوبر 2011.

35-تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ محمد أحمد مرجان بعنوان "اختبار كفاءة سوق الأوراق المالية المصرى ومدى إمكانية بناء نماذج للتنبؤ بالأسعار المستقبلية للأسهم"، معهد الاستثمار والتمويل، كلية الدراسات العليا في الإدارة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 18 يوليو 2011.

36-عضو لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ وليد رفعت جويلى بعنوان " The Impact of the global financial crisis on demand for crude oil: an Empirical investigation between USA and China" المقدمة إلى معهد الاستثمار والتمويل، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 18يوليو 2011.

37-جارى الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ إبراهيم خميس محمد عامر بعنوان " أثر تطبيق أدارة الجودة الشاملة في الأداء الأمني المصري: دراسة ميدانية على قطاع الأمن المركزي بالإسكندرية"، معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 15 يونيو 2011.

38-التدريب والتنسيق العام (برنامج أعداد القادة) مجموعات شباب أئتلاف ثورة 25 يناير بالإسكندرية، المركز العربي لأعداد القادة، الأكاديمية العربية & جمعية سيدى بشر، الإسكندرية .28 مايو-2 يونيو 2011.

39-المشاركة والحضور في الاجتماع التنسيقي حول البرنامج التنفيذي للمبادرة العربية لتطبيق علوم وتقنيات النانو، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، جامعة الدول العربية، القاهرة، 12-13 يناير 2011.

40-عضو لجنة تحكيم رسالة الدكتوراه الخاصة بالسيدة/شيرين فاضل فهمى بشارة بعنوان "Factor Affecting the Quality of the Optimal Capital Structure of Banks in Egyptian Economy (An Empirical Study)" المقدمة إلى معهد الجودة والإنتاجية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، القاهرة، 22 ديسمبر 2010.

41-عضو لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيدة/ يسرا أحمد فؤاد أباظة بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التعليم الثانوى العام" المقدمة إلى معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، القاهرة، 22 ديسمبر 2010.

42-المشاركة والحضور في الندوة العربية حول التكنولوجيات المستقبلية، الجمعية العلمية الملكية والمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، البنك الإسلامي للتنمية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 14-16 ديسمبر 2010.

43-مُرشح جمهورية مصر العربية سابقاً لشغل منصب المدير العام المساعد للمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، جامعة الدول العربية، الرباط، المملكة المغربية، نوفمبر 2010.

44-تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيدة / هدى أحمد سعود بعنوان " Investigating the Relation Between Electronic Human Resource management(E-HRM) Quality And HRM Effectiveness (apply Study in Egypt "، معهد الإنتاجية و الجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، نوفمبر 2010.

45-تدريب المدارء العموم بشركة المعمورة للتعمير والتنمية السياحية،(برنامج أدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية) و(برنامج سيجما 6)، مركز التنمية الإدارية بكلية التجارة- جامعة الإسكندرية & مركز القادة بشركة أبو قير للأسمدة، 24،2010/6/29.

46-تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد / حسين رياض حسين بعنوان "معوقات الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر"، معهد الاستثمار والتمويل، كلية الدراسات العليا في الإدارة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، القاهرة، يونيو 2010.

47- المشاركة والحضور في "المنتدى الصناعي العربي الدولي"، وزارة الطاقة والتعدين، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مجموعة الاقتصاد والأعمال، قطر للبترول، الدوحة، قطر، 25-28 مايو، 2010.

48- تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ خالد محمد عبد المنعم بعنوان "Evaluating the Performance of Bonds in the Egyptian Stock Market"، معهد الاستثمار والتمويل، كلية الدراسات العليا في الإدارة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، القاهرة، مارس 2010.

49- المشاركة والحضور في "المؤتمر العربي حول الآثار التنموية والاقتصادية لتقنيات النانو"، وزارة التعليم العالي & وزارة التجارة والصناعة بالمملكة العربية السعودية & المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين & جامعة الملك فهد للبترول والتعدين، الدمام، المملكة العربية السعودية، 27-29 مارس 2010.

50- التدريس بماجيستير الاستثمار، معهد الاستثمار والتمويل، كلية الدراسات العليا في الإدارة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، القاهرة- الإسكندرية، نوفمبر 2009 -حتى الآن.

51-تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ محمد جابر الفقى "Business Process Reengineering As a Tool for Solving Problems"، مقدمة إلى معهد الجودة والإنتاجية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 2009.

52-عضو لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيدة/مروة عزت عطية بعنوان" An Investigation of the Applicability of Implementation Six-Sigma in the Egyptian Manufacturing Companies " المقدمة إلى معهد الجودة والإنتاجية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، يونيو 2009.

53-تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ محمد أحمد الزاوى "Implementation of Supply Chain Management in Pharmaceutical Industries"، مقدمة إلى معهد الجودة والإنتاجية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 2009.

54-تدريب المدراء والعاملين بقطاع الأمن بشركة سبكيم، المملكة العربية السعودية، الجبيل (برنامج الأزمة الاقتصادية العالمية و التحديات الأمنية بالمنشآت الحيوية).2-6 مايو 2009.

55-الحضور والمشاركة في الملتقى البيئي الرابع لجامعة الإسكندرية "الكوارث والأزمات البيئية – التحديات والمواجهة"، مركز المؤتمرات بجامعة الإسكندرية، 22-32 أبريل 2009.

56--تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ شعبان محمود عبد الله بعنوان" Reengineering For The Quality Improvement of Industrial Sewage"، مقدمة إلى معهد الجودة والإنتاجية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 2009.

57-مستشار أقتصادى لدى اتحاد الخبرات المتقدمة (Adex)، القاهرة، 2009.

58-تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ محمود محمد قمرة بعنوان "انعكاسات اتفاقية منظمة التجارة العالمية على زيادة القدرات التنافسية لصناعة النقل البحري" المقدمة إلى كلية النقل البحري والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 2009.

59--التدريس بماجيستير النقل الدولي واللوجستيات، معهد النقل الدولي واللوجستيات، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، مارس 2009.

60-المشاركة في "المؤتمر الدولي الخامس لأفاق البحث العلمي وتطوير التكنولوجيا"، المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا & وزارة التربية الوطنية والتعليم، فاس، المملكة المغربية، 28-31 أكتوبر 2008.

61-التدريس بماجيستير الجودة، معهد الجودة والإنتاجية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، أكتوبر 2008- 2009.

62-التدريس بكلية الإدارة والتكنولوجيا، القاهرة (فرع الدقي)، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، خريف 2008 – حتى الآن.

63--تدريب المدراء بمصلحة الضرائب على المبيعات، (برنامج أدارة توقعات العملاء- المسجلين)، وزارة المالية، الإسكندرية، أغسطس 2008.

64- تم الأشراف على رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ زهير محمد العقلقى الشهرى بعنوان" مدى تأثير انتشار الثقافة التنظيمية على الموظفين أثناء تقديم الخدمات للعملاء" المقدمة إلى معهد الجودة والإنتاجية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، أغسطس 2008.

65- عضو لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ حاتم محمد محمود صبحى بعنوان" مصادر المعلومات الالكترونية دراسة مسحية تقييمية بالتطبيق على احتياجات الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري" المقدمة إلى كلية النقل البحري والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، مايو 2008.

66- تم الأشراف على بحث دبلوم الدراسات العليا في النقل الدولي واللوجستيات الخاص بالسيدة Tamanda kalilombe بعنوان " The Impact of Increased Use of Nacala Corridor to Malawi "، معهد النقل الدولي واللوجستيات، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، مايو 2008.

67- تم الأشراف على بحث دبلوم الدراسات العليا في النقل الدولي واللوجستيات الخاص بالسيدة Vanessa Mbanta " The Role of Land Transportation in Zambia and Effect on Presses Import and Export "، معهد النقل الدولي واللوجستيات، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، مايو 2008.

68- عضو اللجنة الاستشارية العليا للمنتدى العربي الدولي الأول لصناعة النقل البحري، كلية النقل البحري والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 30 مارس-1 أبريل 2008 .

69- حضور الندوة الدولية الرابعة والعشرون للموانئ " التجارة العالمية واللوجستيات الموانئ"، معهد تدريب الموانئ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 17-19 فبراير 2008.

70- عضو لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ محمد إبراهيم الأسود بعنوان "الاستثمار السياحي في الجماهيرية العظمى" المقدمة إلى معهد النقل الدولي، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، يناير 2008.

71- عضو لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ محمد جعفر بعنوان "Effect of Marine Freight on Final Steel Products Prices" المقدمة إلى كلية النقل البحري والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، يناير 2008.

72- حضور الملتقى البحري العربي الثالث للتعاون التقني "تحديات عصر العولمة وتطوير أداء النقل البحري العربي"، الإسكندرية، 10-12 ديسمبر 2007.

73- المشاركة في الملتقى الدولي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين & البنك الأسلامى للتنمية & وزارة الصناعة اليمنية، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 25-26 نوفمبر 2007.

74- حضور الدورة الخامسة والثلاثون لاتحاد الموانئ العربية، الإسكندرية، 6-8 نوفمبر 2007.

75- عضو لجنة تحكيم رسالة الماجيستير الخاصة بالسيد/ أيمن محمد عصمت بعنوان "تعزيز استخدام نظام النقاط في تقييم العطاءات الخاصة بشراء السلع والخدمات" المقدمة إلى معهد النقل الدولي، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، أكتوبر 2007.

76- الأشراف على الأعداد لندوة قانون التنافسية ومنع الممارسات الاحتكارية في النقل البحري، كلية النقل الدولي واللوجستيات، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، أبو قير،27 أكتوبر 2007.

77- الأمين العام المساعد لمؤتمر "استراتيجيات تطوير مؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي في ضوء التحديات المعاصرة"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الثالث والعشرون، جامعة المنصورة & الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، أبو قير،28-30 يوليو 2007.

78- تدريب رؤساء القطاعات والمدراء العموم بشركة أبو قير للأسمدة، الإسكندرية (برنامج الإدارة الاستراتيجية).17-21 يونيو 2007.

79- حضور ندوة "تغير المناخ"، جامعة الإسكندرية & جهاز شئون البيئة،ج.م.ع.، الإسكندرية، 3 يونيو 2007.

80- ألقاء محاضرة بعنوان" الاتفاقيات البيئية الدولية وانعكاساتها على الدول النامية"، منتدى البيئة السنوي لجامعة الإسكندرية، أبريل 2007.

81- حضور مؤتمر "رفع القدرة التنافسية للصناعة المصرية"، هيئة التنمية الصناعية & مجلس التدريب الصناعي & مركز تحديث الصناعة، ج.م.ع.، الإسكندرية، 26 فبراير 2007.

82- حضور الندوة الدولية الثالثة والعشرون للموانئ" التقنيات الحديثة في الموانئ" الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، 18- 20 فبراير 2007.

83- الحضور والمشاركة في ورشة عمل حول التقنيات المتناهية الصغر وأفاق استخدامها في الصناعة، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين & البنك الإسلامى للتنمية، المملكة المغربية، الرباط، 20-21 سبتمبر 2006.

84- حضور ورئاسة المحور الأول في ندوة تشريعات التجارة الإلكترونية ودورها في دعم وتنمية الصناعة العربية المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين & البنك الأسلامى للتنمية & وزارة التجارة والصناعات التقليدية التونسية، تونس، 19-21 أبريل 2006.

85- المشاركة في فعاليات "مؤتمر إعادة هيكلة الاقتصادات العربية في ظل التحديات المعاصرة"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الثاني والعشرون، جامعة المنصورة & جامعة الدول العربية، القاهرة، 18-20 أبريل 2006.

86- الحضور والمشاركة في فعاليات "استراتيجيات جديدة لقضايا تنمية المجتمعات والبيئة"، المنتدي البيني الدولي الأول، جامعة طنطا، ج.م.ع، 1-3 أبريل 2006 .

87- حضور فعاليات الندوة الدولية الثانية والعشرون للموانئ "الموارد البشرية و كفاءة أداء الموانئ"، الأكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية،12-14 مارس 2006.

88- حضور ومشاركة في فعاليات المؤتمر الثالث للإصلاح العربي "التحديات والمشاغل التي تواجه منظمات المجتمع المدني"، مكتبة الإسكندرية، 1-3 مارس 2006.

89- حضور ومشاركة في فعاليات محور العمالة وتشغيل الشباب (منتدى الشباب العربي)، مكتبة الإسكندرية، 8- 10 فبراير 2006.

90- خبير لدى برنامج تحديث الصناعة، الإسكندرية، ج.م.ع.2005- حتى الآن.

91- تدريب المدراء العموم بوزارة النقل، الجمهورية العربية السورية (برنامج دراسات جدوى المشروعات الاقتصادية في قطاعات النقل) أكتوبر 2005.

92- الحضور والمشاركة في فعاليات (مؤتمر تدبير وإعادة النفايات والمحافظة على البيئة والتنمية) المؤتمر الدولي الثاني، أغادير، المملكة المغربية، 18-24 يوليو 2005.

93- مقرر محور التنمية الشاملة والمستدامة، المؤتمر الثاني للإصلاح العربي "التجارب الناجحة "مكتبة الإسكندرية، 13- 15 مارس 2005.

94- الاشتراك في الأشراف على فريق عمل لجنة الأيزو بكلية الإدارة والتكنولوجيا، 2005.

95- عضو منتخب بلجنة شئون أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري(2004أغسطس- حتى الآن).

96- عضو عامل بجمعية أصدقاء مكتبة الإسكندرية، 2005 – حتى الآن.

97- تدريب واستشارات لمصلحة الضرائب على المبيعات (وزارة المالية) الإسكندرية .2004.

98- تدريب المدراء العموم بشركة أبو قير للأسمدة، الإسكندرية (برنامج التخطيط على مستوى المشروع).2004.

99- خبير غير متفرغ لدى المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، 2003- حتى الآن.

100-جائزة أفضل رسالة دكتوراه (بأسم د.إهاب إسماعيل) ممنوحة من جامعتى القاهرة والمنوفية (وزارة التعليم العالى والبحث العلمى) 2003.

101-التدريس بكلية الدراسات العليا بالأكاديمية، ماجستير الإدارة العامة، ماجيستير إدارة الأعمال، بالإسكندرية، القاهرة، المملكة العربية السعودية، البحرين .2003- حتى الآن.

102-التدريس بكلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدراسات العليا، دبلوم دراسات الجدوى 2003- حتى الآن.

103-التدريس بكلية التجارة، شعبة اللغة الإنجليزية، جامعة طنطا،2005-2006 .

104-عضو مجلس إدارة جمعية رعاية الأسرة المسلمة، الإسكندرية، 2004- حتى الآن.

105-عضو مجلس إدارة جمعية سيدى بشر الخيرية، الإسكندرية، 2004- حتى يونيو 2013.

106-السفر إلى الولايات المتحدة الأمريكية لتجميع المادة العلمية وإنجاز الدراسة التطبيقية من 2000/9/1 حتى 2001/4/30 .(Central Michigan University)

107-تدريس لطلبة بكالوريوس إدارة الأعمال – من خلال اتفاقية تعاون بين الأكاديمية ومعهد العلوم – دولة الأمارات العربية المتحدة- فترات متباعدة – خلال السنوات 1996، 1997، 1998.

- **القيام بإعداد دراسات جدوى المشروعات في المجالات التالية :**

◈ الخدمات التعليمية (مجمع مدارس أبعاد – استثمار سعودي – الإسكندرية 85000000ج).

◈ ثروة حيوانية (مشروع مزرعة تثمين – وادي النطرون – تكلفة استثمارية 5000000ج).

◈ ثروة داجنة (مشروع مزرعة الأمل – النوبارية – تكلفة استثماري 2000000ج).

◈ أدوية بيطرية (أتكو فارما للصناعات الدوائية – مدينة مبارك الصناعية- قويسنا- تكلفة استثمارية 8115000 ج).

◈ مشروعات صناعية (شركة العبوات الصناعية-المنطقة الصناعية- تكلفة استثمارية 2000000 ج).

◈ مشروعات صناعية (شركة المطيري للمنتجات السلكية-المنطقة الصناعية جدة- تكلفة استثمارية 2600000 ر.س).

- **التدريس للمواد التالية :**

◈ الاقتصاد الجزئي، الاقتصاد الكلي.
◈ الاقتصاد التحليلي.
◈ التجارة الخارجية.
◈ دراسات جدوى المشروعات.
◈ اقتصاديات الموارد والبيئة.
◈ الاقتصاد الإداري.
◈ قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة.
◈ أعادة هيكلة المشروعات.
◈ أعادة هندسة العمليات.
◈ اقتصاديات النقود والبنوك.
◈ التنمية والتخطيط الاقتصادي.
◈ إدارة الأعمال الدولية.
◈ إدارة البيئة.
◈ الاستثمار (الأوراق المالية).
◈ إدارة الجودة اللوجيستية.
◈ إدارة المشروعات.
◈ تخطيط المشروعات.
◈ التخطيط والتنمية (تجارب دولية وعربية).

- **القيام بأعداد البرامج التدريبية التالية :**

◈ دراسات جدوى المشروعات وتطبيقاتها في قطاعات النقل.
◈ الاتفاقيات البيئية الدولية وأنعكاساتها على المجتمعات العربية.
◈ دور الإدارة البينية في استقدام وتوطين التكنولوجيا.
◈ المنظومة المتكاملة في تدبير ومعالجة النفايات.
◈ دور مؤسسات المجتمع المدني في أدارة البيئة.
◈ الإصلاح الهيكلي للتنظيم الإداري.
◈ تطوير وترشيد وسائل العمل الإداري وأدواته.
◈ الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على الاقتصادات العربية.
◈ الأزمة المالية العالمية والتحديات الأمنية بالمنشآت الحيوية.

◈ أعادة هيكلة المنظمات.
◈ أدارة البيئة.
◈ تقييم الأثر البيئى للمشروعات.
◈ التنمية المستدامة.
◈ التقييم الذاتى البيئى.
◈ منظومة الإدارة البيئية.
◈ الإدارة الاستراتيجية.
◈ إدارة الجودة اللوجيستية.
◈ التخطيط على مستوى المشروع.
◈ الإنتاج الأنظف والتنمية المستدامة.
◈ التنمية المستدامة للصحارى العربية.
◈ التدهور البيئي للمجتمعات العربية.
◈ صناديق الاستثمار.
◈ اقتصاديات النقل البحري.
◈ أدارة المشروعات.
◈ أعادة هندسة العمليات.

◈ حزمة برامج المشروعات الصغيرة :

- أدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة.
- مشاكل أدارة واتخاذ القرار في المشروعات الصغيرة.
- دراسات جدوى المشروعات الصغيرة.
- تخطيط المشروعات الصغيرة.
- تفويض السلطة بالمشروعات الصغيرة.
- أعادة هيكلة المشروعات الصغيرة.
- توكيد الجودة بالمشروعات الصغيرة.
- نظم أدارة المشروعات الصغيرة.
- مفهوم العمل والفاقد في المشروعات الصغيرة.
- مهارات الاتصال في المشروعات الصغيرة.
- مهارات التفاوض في المشروعات الصغيرة.
- التسويق الفعال للمشروعات الصغيرة.

أتعهد بأن جميع ما ورد من بيانات ومعلومات أعلاه سليمة وعلى مسؤليتي،

التوقيـــع

أ. د. خالد قاسم

سـيرة ذاتية

البيانات الشخصية:

- **الاسـم** : عبير محمد علي عبد الخالق
- **اللقب** : د. عبير عبد الخالق
- **العمل** : عضو هيئة تدريس بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. كلية الإدارة والتكنولوجيا- ميامي- الإسكندرية.
- **الدرجة الوظيفية** مدرس بقسم التسويق والأعمال الدولية.
- **البريد الإلكتروني** abeer_abdelkhalek@yahoo.com
- **الاتصال** موبايل 01229584958 - 01150830343

- **المؤهلات العلمية:**

◈ حاصلة على درجة الدكتوراه في الاقتصاد- كلية التجارة- جامعة الإسكندرية.

◈ حاصلة على درجة الماجستير في الاقتصاد من جامعة الإسكندرية.

◈ دبلوم الاقتصاد الإسلامي من جامعة الإسكندرية بتقدير عام جيداً جداً.

◈ بكالوريوس تجارة، شعبة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

- **المؤهلات والخبرات في مجال التنمية البشرية:**

◈ **حاصلة على شهادات معتمدة في الدورات التالية:**

◈ مدرب محترف معتمد في التنمية البشرية من المركز الكندي للتنمية البشرية.

◈ ممارس أول متقدم في NLP من المركز الكندي للتنمية البشرية.

◈ ممارس معتمد في البرمجة اللغوية العصبية من المركز الكندي للتنمية البشرية.

◈ دبلوم الهندسة النفسية من الاتحاد العالمي لمدربي البرمجة اللغوية العصبية.

◈ كاتبة ومؤلفة للعديد من الكتب والمقالات في مجال الاقتصاد والتنمية البشرية.

- **المؤلفات والبحث العلمي:**

أولاً: الكتــب:

أ- الكتب في الاقتصاد:

1- **العولمة وأثرها على الطلب الاستهلاكي في الدول النامية مع الإشارة إلى وجهة النظر الإسلامية**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2007.

2- **التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2014.

3- **الاقتصاد الكلي** (مشترك)، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 2014.

ب- الكتب في التنمية البشرية:

1- **متعة الاختلاف ومهارات التعامل مع الشخصيات المختلفة**، دار الصحوة للنشر والتوزيع، طنطا 2010.

2- **الأسرار الخفية للسعادة الزوجية**، دار الصحوة للنشر والتوزيع، طنطا، 2010.

ثانياً: الأبحاث العلمية:

1- **الأبعاد الاقتصادية للعولمة وأثرها على أنماط الاستهلاك في مصر خلال الفترة (1995- 2007)**، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة بني سويف 2010.

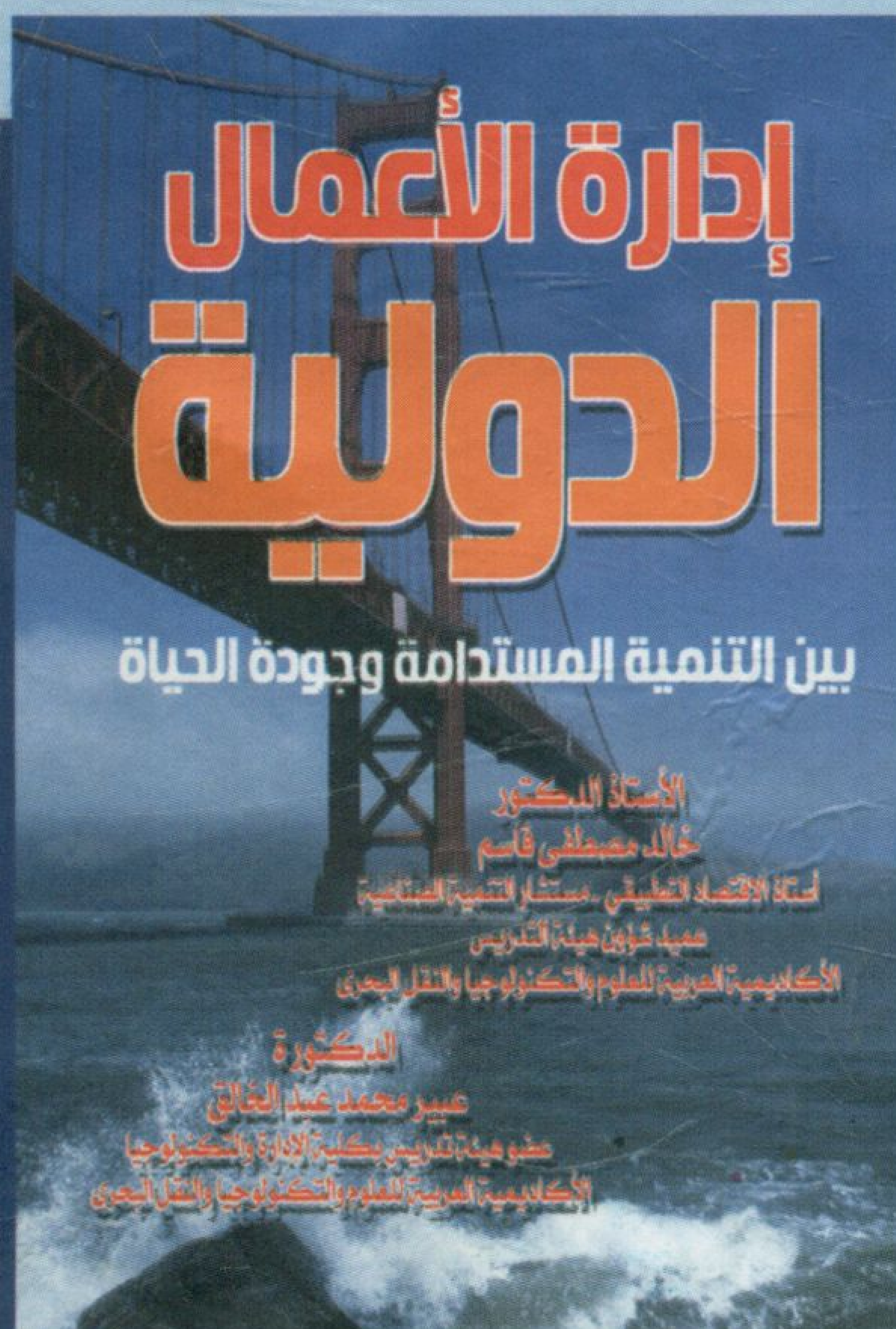
2- **دور الاستهلاك في التنمية المستدامة بين الفكر الإسلامي والنظريات الوضعية**، كتاب أبحاث المؤتمر العالمي الثالث للتسويق الإسلامي- القاهرة، 2012.

3- **التنمية الاقتصادية في تركيا خلال الفترة (1990-2010) وفرص الاستفادة منها في مصر**، مجلة البحوث العلمية- كلية التجارة- جامعة الإسكندرية 2014.

تم بحمد الله

هذا الكتاب يشتمل على :

- الإطار النظرى لدراسة الأعمال الدولية
- بيئة إدارة الأعمال الدولية
- المنظمات الدولية ودورها فى تطوير بيئة الأعمال الدولية
- التجارة الخارجية ودورها فى الأعمال الدولية
- الإستثمار الأجنبى ودوره فى الأعمال الدولية
- الشركات دولية النشاط ودورها فى الأعمال الدولية
- التمويل الدولى
- التخطيط الاستراتيجي فى الأعمال الدولية
- إدارة وتنمية الموارد البشرية فى الأعمال الدولية
- التفاوض الدولى ودورها فى إدارة الأعمال الدولية
- الأزمات المالية وتداعياتها على الأعمال الدولية
- الاقتصاد المعرفى وتطوير بيئة الأعمال الدولية






9 789774 223242


الدار الجامعية
٨٤ شارع زكريا غنيم - الابراهيمية
ت / فاكس : ٥٩٠٧٤٦٦ - ٥٩١٧٨٨٢ / ٠٣ / ٢٠+
الاسكندرية - جمهورية مصر العربية
w.eldarelgamaya.com
www.eldarelgamaya.net